إدارة الجهل التنظيمي

من منظور القيادات الإدارية

تأليف :

الاستاذ المساعد الدكتورة /آلاء عبد الموجود العاني

كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة الموصل

المدرس المساعد/رحمة عبد الله محمود

كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة الموصل



ثبت المحتويات

الفصل الرابع

إدارة الجهل التنظيمي

الفصل الخامس

إدارة الجهل التنظيمي باعتماد قدرات القيادة الإدارية

ثبت الجداول

ثبت الأشكال

المقدمة

تُعد المنظمات من مؤسسات الدولة الحيوية التي يقع على عاتقها خدمة المجتمع في مجالات شتى، لذا فإن الاهتمام بالأفراد العاملين فيها ومحاولة تطوير إمكانياتهم الوظيفية إنما يُسهم على نحو مباشر وغير مباشر في تحقيق التنمية المجتمعية، ويعمل في المنظمات العديد من الافراد العاملين الذين يمارسون مهام وظيفية مختلفة تتطلب المزيد من المعلومات والمعرفة لإنجازها، وفي ظل تنامي تحديات العمل وكثرة اللجان والانشطة والمهام التي يعمل بها الافراد العاملين فإنهم معرضون إلى العديد من المشكلات منها التعقيد في العمل والغموض في تفسير التعليمات الإدارية والالتباس واللاتأكد في المعلومات والتعليمات المرتبطة بالعمل، وهنا تبرز أهمية القيادات الإدارية في مواجهة هذه الحالات ومعالجتها، فالقيادات مسؤولة عن متابعة أداء الأفراد والوقوف على ما يواجهونه من حالات ومواقف ومشكلات في العمل، ووفقاً لأهمية الدور الذي يؤديه القادة في المنظمات، كان من الضروري التأكيد على دراسة قدرات القيادة الإدارية التي تمكنهم من مواجهة هذه الأمور.

ومن هنا كانت فكرة الكتاب التي استندت على محاولة توظيف قدرات القيادة الإدارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي التي تظهر في العمل. لذا حاولت الباحثتان في هذا الكتاب تشخيص مشكلات الجهل التنظيمي لدى الافراد العاملين ،

وبيان مدى تأثير القدرات القيادية الإدارية الأربع التي يمتلكها القادة في مواجهة تلك الحالات والمشكلات، وتتمثل هذه القدرات بالأنواع الأربعة الآتية (الشخصية، الاجتماعية، المعرفية، الموجهة نحو التغيير) التي تمثل بتكاملها وتفاعلها الشخصية القيادية في المنظمة.

ومن كل ذلك جاءت أهمية هذا الكتاب من أهمية إدراك القيادات الإدارية لوجود حالة الجهل التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمات ، وكذلك أهمية القدرات القيادية الإدارية للتعامل مع مشكلات الجهل التنظيمي وحالاته المختلفة.

تضمن الكتاب خمسة فصول أساسية ، تضمن الفصل الأول القيادة الادارية من حيث المفهوم والاهمية والانماط ، بينما قدم الفصل الثاني عرضاً عن قدرات القيادة الإدارية، وتضمن الفصل الثالث تأطير نظري للجهل التنظيمي، أما الفصل الرابع فقد شمل الحديث عن إدارة الجهل التنظيمي، وجاء أخيراً الفصل الخامس لتوضيح الربط الفكري بين قدرات القيادة الادارية وادارة الجهل التنظيمي .

المؤلفتان

الفصل الأول

القيادة الإدارية

القيادة الإدارية

Administrative Leadership

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

Concept of Administrative Leadership

تعددت مفاهيم القيادة الإدارية، ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في هذا المجال، إذ يمكن القول أن الجذور اللغوية لكلمة القيادة تعود لما ورد في معجم لسان العرب لابن منظور، إذ تعني كلمة (قيادة وقاد وقود) "قاد الدابة مشى أمامها وأخذ بقيادتها، والقائد يكون في المقدمة ليكون دليلاً مرشداً ومحفزاً لجماعته، والقيادة هي مهنة القائد" (أبن منظور، ٢٠٠٠، ٣١٥).

وتعرف القيادة بأنها: "مزيج من القدرة والمعرفة لجمع مجموعة معينة من الأشخاص بما يتماشى مع أهداف معينة وتحفيزهم على تحقيق أهداف محددة سلفاً" (Unsar, 2014, 3).

كما أشار (عبد الكريم، ٢٠١٥، ١٩) إلى أن القيادة الإدارية "تمثل فن التأثير في الآخرين وتحفيزهم، والقائد الحقيقي هو الذي يجعل الآخرين يعملون برغبة وإخلاص وتفانٍ من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وهو الذي يضفي جواً من المشاركة والثقة والشفافية والامانة، وهو الذي يكون قدوة للتابعين في العمل والتفاني والإخلاص لأهداف المنظمة".

ويعرفها (دبون وصيتي، ٢٠١٨، ٢٩٥) بأنها "قدرة القائد الإداري على الاستشراف المستقبلي، بالاعتماد على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية، مع كيفية تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة".

وتعرف القيادة بأنها: "القدرة على التأثير على مجموعة من الناس لتحقيق رؤية أو مجموعة أهداف" (Wen *et al*., 2019, 58).

ويشير (Akparep *et al*., 2019, 4) إلى القيادة على أنها "مهارة إدارية حاسمة، تنطوي في القدرة على تشجيع مجموعة من الناس نحو هدف مشترك، وتركز القيادة على تطوير التابعين واحتياجاتهم وبناء قدراتهم".

ومما سبق، ترى الباحثتان أن القيادة الإدارية تعتمد على نحو أساس على القدرات التي يمتلكها القائد الإداري، التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم نحو تحقيق كل من أهدافهم وأهداف المنظمة، وعليه يمكن اعتماد التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية بأنها: [قدرة مكتسبة (رسمية) وفطرية (غير رسمية) يمتلكها الفرد (القائد) للتأثير على مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية لكل من الأفراد العاملين والقائد والمنظمة].

ولا يفرق الكثيرون بين مفهومي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهين لعملة واحدة، وفي حقيقة الأمر فإن هذين المفهومين مختلفان تماماً، إذ يمكن أن يكون القائد مديراً ولكن ليس كل مدير يصلح أن يكون قائداً، فالقيادة دائماً تهتم بالتوجهات الإستراتيجية والرؤية المستقبلية والتحفيز وشحذ همم العاملين في المنظمة، فهي تركز على العلاقات التفاعلية الاجتماعية وتمارس القدوة والتدريب ..... وغيرها، فالقيادة تهتم بالنتائج الكلية أي اختيار العمل الصحيح، أما الإدارة فهي عكس

القيادة تهتم بالوقت الحاضر، وتركز على المنطق وتهتم بالجزيئات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة في العمل، وفي الحقيقة أن كلا المفهومين مهم فالقيادة بدون وجود إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط المستقبلي مع إهمال الانجاز الحالي الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية، والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى المشكلات اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد (أبو زعيتر، ٢٠٠٩، ٥٦ -٥٧)، (خيري، ٢٠١٣، ٤٣).

ويذكر (Rosari, 2019, 20) أنه يمكن التمييز بين القيادة والإدارة عبر:

١. القيادة علاقة تأثير والإدارة هي علاقة سلطة، يتطلب التأثير عدم استخدام الإكراه، تسمح السلطة باستخدام الإكراه. إن محاولات التأثير على الأشخاص الآخرين في القيادة متعددة الاتجاهات، بينما محاولات استخدام السلطة في العلاقات الإدارية هي أحادية الاتجاه ومن أعلى إلى أسفل.

٢. الاختلاف الآخر هو القادة والتابعين مقابل المديرين والمرؤوسين، القادة والتابعين هم الأشخاص المشاركون في علاقة القيادة، المدراء والمرؤوسون هم الأشخاص المشاركون في علاقة إدارية.

٣. القادة يقومون بتحقيق تغيرات حقيقية، أما المدرين يقوم بإنتاج وبيع سلع و/أو خدمات.

٤. الغرض المتبادل مقابل الأنشطة المنسقة، إذ يجب أن تعكس التغييرات المقصودة الأغراض المتبادلة للقادة والتابعين، بينما تنتج السلع و/أو الخدمات عن الأنشطة المنسقة للمديرين والمرؤوسين.

ويمكن القول أن القيادة فرع من علم الإدارة، إذ يبذل القادة جهوداً للتأثير على الافراد، لكن المديرين يعملون لضمان استمرار الهيكل والنظام. وبعبارة أخرى، بينما

يبذل القادة جهوداً للتأثير على الافراد، يبذل المديرون جهوداً لحماية الهيكل التنظيمي الحالي. المدراء يحمون لكن لا يمكنهم تغيير الجانب الحالي، بينما القادة لديهم القدرة على التأثير على أتباعهم في اتجاه جديد. وهكذا، يمكن القول أن المديرين لديهم هيكل ثابت بينما القادة لديهم هيكل ديناميكي (Unsar, 2014, 4).

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

Importance of Administrative Leadership

تُعد القيادة الإدارية مصدراً لتوجيه الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة المرغوب فيها عبر العديد من المهارات يتقنها القائد في التأثير على الآخرين وتحريك جهودهم وتوجيه طاقتهم والاستثمار الأمثل للموارد واتخاذ القرارات والعمل على حل المشكلات والاختلافات والصراعات التي تنشأ داخل المنظمة، والعمل على دعم الأنشطة الإيجابية والحد من السلبية ومواكبة التطورات والتقنيات الحديثة وتوظيفها في خدمة المنظمة (البنا، ٢٠١٧، ١٥).

وتشير (قهيري، ٢٠١٩، ١٢) إلى أن أهمية القيادة تأتي من ارتباطها بالعنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كما أن تغير الظروف المحيطة بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنظمة الحد المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للموظفين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع الحفاظ عليهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلاّ القلائل".

وقـد أطـر (العـلاق، ٢٠١٠، ٥٣) و (خـيري، ٢٠١٣، ٢١) و (عبـد الكـريم، ٢٠١٥، ٢٥ -٢٦) و(البنا، ٢٠١٧، ١٥) و(قهيري، ٢٠١٩، ١٢-١٣) **أهمية القيادة بالنقاط الآتية:**

١. إنها حلقة وصل بين العاملين، وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
٢. إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
٣. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
٤. تحقق الأهداف المرسومة للمنظمة بسهولة.
٥. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون القائد كقدوة لهم.
٦. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
٧. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية: التقليدية والمعاصرة

Administrative Leadership Styles Traditional & Contemporary

يعتقد العديد من الباحثون أن أنماط القيادة لها تأثير كبير على الكفاءة وفي النهاية النجاح، وفي الوقت نفسه، يعتقد البعض أن القيادة الناجحة تتطلب صفات مكتسبة أكثر من الصفات الموروثة، مما يسلط الضوء على أهمية اتخاذ القرار ووضع نمط قيادة مناسب لغرض تحقيق نتائج جيدة (Samarakoon, 2019, 49).

ونظراً لتزايد تنافسية بيئة الأعمال العالمية، يكتسب نمط القيادة لدى المدراء أهمية لدفع كفاءات الموظفين ومستويات الإنتاجية. فالموظفون هم المحركات الرئيسية للمنظمة، من المتوقع أن يظهر المديرون قيادة قوية يمكنها تعزيز أداء الموظفين وتوجيه التابعين لتحقيق أهداف المنظمة (Wen *et al.*, 2019, 56).

ويشير (Lunardi, 2019, 29) إلى أنه يجب تعزيز أنماط القيادة المناسبة وممارسات الموارد البشرية التي تدفع المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في المنظمات لدفع الأداء الإداري، كما يساعد نمط القيادة المناسب على تنسيق إجراءات العمل ويساعد في تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوس، مما يدل على وجود علاقة إيجابية في نمط القيادة المتبع.

ويعرف نمط القيادة بأنه: "استراتيجية حاسمة للشركات لتحقيق الابتكار والقدرة التنافسية. وهو تعبير عن سلوك القائد في سياق العمل الذي يمكن تعديله من منظور التدريب" (Lunardi, 2019, 28).

وينظر (Al-Khajeh, 2018, 2) إلى نمط القيادة على أنه "مزيج من الخصائص والصفات والسلوكيات المختلفة التي يستخدمها القادة للتفاعل مع مرؤوسيه، ونمط القيادة مرتبط بالسلوك الإداري، الذي تم تصميمه لدمج المصالح والآثار التنظيمية أو الشخصية لتحقيق أهداف معينة".

فيما ذكر (Gandolfi & Stone, 2018, 264) أن نمط القيادة "هو وسيلة مقصودة يؤثر من خلالها القائد على مجموعة من الأشخاص في منظمة ما، للتغير إلى حالة مستقبلية مفهومة على نطاق واسع ومختلفة عن الحالة الحالية".

إن نمط القيادة يؤدي دوراً مهماً في منظمات اليوم، إذ إن نمط القيادة هو الطريقة التي يختار بها المدير أو المشرف العمل تجاه موظفيه أو مرؤوسيه والطريقة التي يتم بها تنفيذ وظيفة القيادة، يقترح الباحثون في مجال القيادة أنه لا يوجد نمط قيادة واحد أفضل من الآخر، لكن الأنماط تعتمد على بعض العوامل مثل: نوع التنظيم، وطبيعة المهمة، وخصائص الأفراد في فريق القائد، والمجموعة التي يقودها القائد ككل، والأهم من ذلك شخصية القائد. لذلك لا يوجد نمط قيادة واحد يُعد

الأفضل في جميع الأوقات حيث تتطلب كل حالة معينة نمطاً واحداً أو مجموعة من أنماط القيادة المختلفة (Akparep *et al*., 2019, 5).

وبرزت العديد من الأنماط القيادية التي يمارسها القادة الإداريين والتي تصب في تحقيق أهداف محددة، **مثل:**

- **نمط القيادة الاستبدادية (الاوتوقراطية):** وهي القيادة التي تتركز حول القائد، ولها مسميات متعددة مثل، النمط المتحكم أو النمط الفردي، النمط الآمر، النمط الديكتاتوري، النمط التسلطي، الذي يظهر من خلال نفوذ المتمركز في القائد، واحتكاره السلطة وتفرده بكل الإجراءات والعمليات القيادية، سيطرته على أساليب العقاب والثواب (عسيلان، ٢٠١٧، ١١).
- **نمط القيادة المشاركة (الديمقراطية):** هو النمط الذي يحرص من خلاله القائد الإداري على التفاعل العاملين ومحاولة مشاركتهم في القرارات التي يقومون باتخاذها أخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤون المنظمة بشكل عام، كما يعتمد هذا الأسلوب على ثلاثة محاور أساسية من شأنها إنجاح هذا النمط وهي: اهتمام القائد بالعلاقات مع المرؤوسين وتفويض السلطة للمرؤوسين وكذلك إشراك العاملين في بعض المهام القيادية من أجل إزالة بعض المعوقات التي تواجه المنظمة كإشراكهم في صنع القرار في المنظمة (عبد الرزاق، ٢٠١٨، ٣٣٢).
- **نمط القيادة الحرة (المتساهلة):** ويسمى أيضاً نمط القيادة الترسلية والفوضوية، وهذا النمط معاكس تماماً للنمط الديمقراطي فهناك غياب للقيادة الحقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذا النمط من القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، إذ إن هذا النوع من القيادة لا

تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط بعدم تدخل القائد الإداري في مجريات الأمور، فهي قيادة تترك حرية أكبر للمرؤوسين واستقلالية في أداء المهام (هشام، ٢٠١٩، ١١٧).

كما أن هناك العديد من الأنماط القيادية الإدارية المعاصرة التي يمارسها القائد في قيادة المرؤوسين في المنظمة، وستقتصر الباحثتان على عرض مختصر لبعض الأنماط القيادية المعاصرة **وعلى النحو الآتي:**

١) القيادة الروحية Spiritual Leadership

في منتصف التسعينيات ركزت العديد من الدراسات على قضايا الروحانية، إذ تمت دراسة تأثير الروحانية على قدرة الشخص على قيادة الآخرين، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن التأثير من خلال الرؤية والقيم والعلاقات أفضل من التأثير عبر الخوف والقوة والسيطرة، كما أدى الانتقال من مكان عمل محوره القيادة إلى مكان عمل محوره الإنسان إلى ظهور أبعاد مختلفة للقيادة الروحية كما هو بارز في عالم اليوم (Samul, 2020, 1).

وتعرف القيادة الروحية على أنها "حقيقة تشتمل على القيم والمواقف والسلوكيات اللازمة لتحفيز الذات والآخرين جوهرياً" (Tarihi & Tarihi, 2019, 22).

ويعرفها (الخزاعي، ٢٠١٦، ٣٨) بأنها "الشخصية التي يمكن من خلالها تحفيز الآخرين جوهرياً من خلال بناء وتطلع واضح ومشجع لمستقبل مدعوم بأمل وعقيدة للوصول إلى ذلك المستقبل مع إشاعة روح المحبة والتسامح وتغليب مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية لتوليد إحساس العضوية وإضفاء دلالة ومغزى أعمق على العمل اليومي للعاملين".

ويرى (الشيباوي والموسوي، ٢٠١٨، ٣٣٠ -٣٣١) أن أبعاد القيادة الروحية هي: (الرؤية، الأمل – الإيمان، وحب الإيثار).

٢) القيادة المغناطيسية The Magnetic Leadership

يعود ظهور مصطلح القيادة المغناطيسية إلى ما قدمه عالم الإدارة والمتخصص في حقل القيادة (Danni Durkin) في كتابها بطبعته الأولى في ٢٠١٠ The Power of Magnetic Leadership it is Time To Get R.E.A.L، وتشير R.E.A.L إلى:

R: Recruitment (التوظيف، الشخص المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب).

E: Empowerment (إشراك وتمكين وإثراء الموظفين من الأرباح).

A: Appreciation (تقدير وتقييم الموظفين).

L: Leadership (القيادة التي تعبر عن الحب وتبني الولاء).

واعتبرت المنظمات اجتماع هذه الكلمات الأربع في القيادة المغناطيسية بمثابة الدليل للمدراء والمغناطيس للمال الذي يمكنهم من إدارة المنظمات (Durkin & Earle, 2010, 2).

وتعرف القيادة المغناطيسية بأنها "تلك القيادة التي تمتلك القدرات والمهارات والخبرات التي تتصف بالتواضع وحسن الخلق الذي يمكنها من التأثير في مواقف المرؤوسين بشكل إيجابي وتساعد على جذب أكبر قدر ممكن من الأتباع على نحو طوعي عبر تشجيعها للإبداع والابتكار واستخدام الذكاء العاطفي في خلق ولاء الأتباع وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات التي تواجه المنظمة بحكم الخبرة والمرونة والديناميكية والرؤية المستقبلية التي تمتلكها هذه القيادة في مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف المشتركة التي تفوق المطلوب" (الغريباوي، ٢٠١٧، ٣٩).

٣) القيادة الرؤيوية Visionary Leadership

تعمل منظمات اليوم في بيئة متزايدة التعقيد، إذ أصبحت الرؤية لا غنى عنها لأداء المنظمات وبقائها على قيد الحياة، تُعد الرؤية في الوقت الحاضر واحدة من أهم الأبعاد التنظيمية، كما تُسهل الرؤية تنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية، ولهذا السبب تبحث المنظمات باستمرار عن قادة ذوي رؤية للحفاظ على قدراتهم التنافسية (Brunelle & L' Ecuyer, 2018, 25).

وعرف (Anshar, 2017, 54) القيادة الرؤيوية على أنها "عمل قيادي يمكن أن يؤثر أو يشجع الآخرين على إنشاء وصياغة واقعية وموثوقة وجذابة حول الرؤى المستقبلية التي يمكن أن تحسن الوضع الحالي، عبر المؤشرات الآتية: وضع معايير عالية تعكس الأفكار العالية، توضيح الأهداف والاتجاه والهام الروح والحفاظ على الالتزام، والنطق الجيد وسهل الفهم (التواصل الفاعل)، وتعكس تفرد المنظمات والكفاءات المختلفة وامتلاك تصميم قوي على تحقيق المثل العليا".

ويرى (الكواز، ٢٠١٨، ٢٥٢) أن أبعاد القيادة الرؤيوية، هي: (تحديد الاتجاه، التركيز على المستفيدين، التمكين، القيم).

٤) القيادة الرشيقة Agile Leadership

أطلق مصطلح الرشاقة لأول مرة من قبل الباحثين James Womack و Daniel Jones في العام ١٩٩٠ إلاّ أن أصول هذا المدخل تعود إلى ما قبل ذلك لسنوات عديدة، تؤدي القيادة الرشيقة دوراً أساسياً في عملية التقدم والاستدامة، إذ ينبغي أن تكون تصرفات (أفعال) القادة نابعة عن حسن التصرف والفاعلية في أداء أدوارهم، فضلاً عن التأكيد على أن تصرفات الأفراد العاملين لابد وأن تقوم على أساس التمكين (الكرعاوي وعبد الحسين، ٢٠١٨، ٤٥٧).

وتعرف القيادة الرشيقة على أنها "القيادة التي تمثل تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفض مستويات الهدر ذا العلاقة بالأفكار، والعلاقات غير المنتجة، وانخفاض مستويات التعاون" (الفتلاوي، ٢٠١٧، ٢٣).

٥) القيادة الملهمة Inspirational Leadership

أول من استخدم مصطلح الإلهام في مجال الإدارة هو Max Weber في نظريته البيروقراطية عندما قصد الكلام عن السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين وساحرة لهم، وقد عرفت القيادة الملهمة بأنها "القيادة المتميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها والساعية إلى ديمومة العلاقة مع مرؤوسيها وعلى النحو الذي يؤثر فيهم أداءً وولاءً حد الانبهار بأفكارها" (خليف ومحمد، ٢٠١٢، ٥١).

وأشار (الحلبي، ٢٠١٧، ١٩) إلى أن القيادة الملهمة تتكون من أربعة عناصر رئيسة، وهي: (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين العاملين، التوجه الإستراتيجي).

٦) القيادة البارعة Ambidextrous Leadership

تم تطوير هذا النمط من القيادة لأول مرة من قبل Vera & Crossan سنة ٢٠٠٤، إذ يرى هذان الباحثان بأن عملية التعلم التنظيمي بحاجة إلى أسلوب مركب للقيادة، إذ إن هذه العملية يمكن أن تنمو تحت مظلة القيادة المعاملاتية في أوقات محددة، في حين أنها تنمو وتتحول بشكل كبير في ظل القيادة التحويلية ويحول نمط القيادة البارعة الخروج من التأرجح القائم بين هذين النمطين (رشيد ومزهر، ٢٠١٧، ١١).

ويشير (Climent, 2019, 6) إلى أن القيادة البارعة تعني "القدرة على تعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية لدى التابعين بزيادة أو تقليل الاختلافات في

سلوكهم والتبديل المرن بين هذه السلوكيات، عبر تشجيع القادة البارعون التابعين على تحقيق أهدافهم وخلق بيئة يثق فيها الموظفون ويدعمون بعضهم البعض".

ويمكن القول أن القيادة البارعة تتكون من ثلاثة عناصر، وهي (Climent, 2019, 6):

- السلوكيات القيادية المنفتحة التي تشجع وتعزز أنشطة الاستكشاف.
- السلوكيات القيادية المنغلقة التي تشجع وتعزز أنشطة الاستثمار.
- المرونة للتبديل مؤقتاً بين السلوكين كما يتطلب الموقف.

٧) القيادة من المستوى الخامس Level 5 Leadership

تقوم فكرة هذا النمط من القيادة على أساس الدراسة التي قام بها (Jim Collins, 2005) حول كيفية تحويل المنظمات الجيدة إلى عظيمة، وإن هناك نوعاً خاصاً من القادة يجمع بين التواضع والعزيمة الشديدة هؤلاء هم قادة المستوى الخامس، والقيادة من المستوى الخامس تعد أعلى مستوى في هرم قابليات المدراء، وأهم صفة للقائد في المستوى الخامس هو التواضع وعدم وجود مشاعر الأنانية وهذا يناقض مفهوم القيادة من منطلق نظرية القائد العظيم التي تفترض أنانية عالية وطموح شخصي كبير(حافظ وكهيه، ٢٠١٤، ١٤٢) (Caldwell *et al.*, 2017, 3).

ذكر (الجالودي وبطاح، ٢٠٢٠، ٥٣٤) أن المدير الذي يجسد خصائص المستوى الخامس للقيادة يتمتع بصفات خاصة أهمها الهدوء والتحفظ، الإخلاص والتفاني، فالقادة لا ينسبون النجاح لأنفسهم عند نجاح منظمتهم، ويعطون التقدير للآخرين ومساهماتهم، بل أنهم ينسبون الفشل لأنفسهم ويتقبلون اللوم إذا كانت الأمور لا تسير على ما يرام، وهم مزيج متناقض من التواضع الشخصي والإدارة المهيمنة مع الإصرار على نجاح المنظمة أكثر من نجاحهم الذاتي ولهذا فهم يقومون بتجهيز المنظمة للنجاح عند مغادرتهم بحيث يتمكن من يليهم بالاستمرار في تنمية المنظمة.

ويرى (Gopinath *et al.*, 2012, 167) أن المستوى الخامس من القيادة يشير إلى أعلى مستوى في هرمية القدرات التنفيذية، يتم إعطاء التسلسل الهرمي لقيادة Collins الذي يظهر خمس مستويات متميزة، **وعلى النحو الآتي، الشكل** (١):

- **المستوى ١: فرد ذو قدرة عالية**، يقدم مساهمات مثمرة ومنتجة عبر المواهب والمعارف والمهارات والسلوكيات والعمل الجيد.
- **المستوى ٢: عضو الفريق المساهم**، يُسهم بالقدرات الفردية في تحقيق أهداف المجموعة ويعمل بفاعلية مع الآخرين في بيئة عمل المجموعة.
- **المستوى ٣: المدير الكفوء**، ينظم الأشخاص والموارد من أجل السعي الفاعل لتحقيق أهداف محددة مقدماً.
- **المستوى ٤: القائد الفعال**، يحفز الالتزام والسعي الحثيث لرؤية واضحة ومقنعة، وتحفيز معايير أداء أعلى.
- **المستوى ٥: التنفيذي**، يبني عظمة عبر مزيج متناقض من التواضع الشخصي والإدارة المهيمنة.



الشكل (١): مستويات القيادة الخمسة

المصدر: بتصرف الباحثتان عن:

John C. Maxwell, ٢٠١١, The 5 Level of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential, http://www.amazon.com.

٨) القيادة التبادلية Reciprocal Leadership

تشير القيادة التبادلية إلى اتفاق محدد بين القائد والتابعين، ويضمن هذا الاتفاق قيام التابعين بما يكلفون به من أعمال، في مقابل حصولهم على مكافآت وحوافز محددة مسبقاً مع القائد، كما يضمن هذا الاتفاق الإجراءات العقابية التي تقع على عاتق التابعين في حالة إذا كان الأداء منخفضاً (الرميدي وطالحي، ٢٠١٩، ١١١).

كما وتعرف القيادة التبادلية بأنها "عملية تبادلية ذات طرفين، كل طرف فيها يمتلك شيئاً ويحتاج إلى شيء آخر، فتحصل عملية التبادل لتحقيق الحاجات اعتماداً على معايير لإنجاز العمل مقابل حصول المرؤوسين على المكافآت مقابل انجازهم العمل" (المصري، 20٢٠، ٦٥).

وتحدد أبعاد القيادة التبادلية بالآتي (أبو الخير، ٢٠١٣، ٢٧):

أ) **المكافأة المشروطة**: تتمثل بعمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من التابعين.

ب) **الإدارة بالاستثناء**: التي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور على نحو غير صحيح بالتعزيز السلبي والعقاب.

٩) القيادة التحويلية Transformational Leadership

تعرف القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (Sitisyarah, 2018, 17).

بينما تتمثل أبعاد القيادة التحويلية بالآتي (جارحي وآخرون، ٢٠١٩، ٢٢٤) و (Sajjad *et al*., 2019, 3)

أ) **التأثير المثالي**: هو القدرة على تحفيز التابعين على الثقة والاعتراف بكاريزما قادتهم.

ب) **الدافع الملهم**: هو القدرة على التعبير عن الأهداف المشتركة، فضلاً عن رؤية واضحة ومقنعة تحفز التابعين وتعزز التوقعات الايجابية.

ج) **التحفيز الفكري**: هو القدرة على اختبار توقعات التابعين والمخاطرة والتفكير النقدي والاعتراف وحل المشكلات عملياً، والتي تصبح أكثر وضوحاً عندما يقدم القادة التحويليين أنفسهم بوصفها أنموذج يحتذي به أتباعهم.

د) **الاعتبار الفردي**: يشير إلى قدرة القائد على التعرف على الاحتياجات التنموية للتابعين وفهمها والاستماع إلى مخاوفهم ومعاملتهم على قدم المساواة.

١٠) القيادة التشاركية Participatory Leadership

يرتبط مفهوم القيادة التشاركية بمفهوم القيادة الديمقراطية على نحو كبير، والقيادة التشاركية هي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذها (الرميدي، ٢٠١٨، ٤٤).

فالقائد في ظل هذا النمط يعمل ضمن مجموعة متناسقة يسعى بها إلى جعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم في المنظمة، ويشعرهم بالراحة والثقة من حيث إقامة العلاقات الإنسانية معهم، ويحفزهم على إتقان العمل والتعاون والانسجام، مما يؤدي إلى كسب احترام وود العاملين له، ويتطلب ذلك قدرات خاصة بالقائد في سلوكه الإداري المتميز، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها (الخصاونة، ٢٠١٩، ٦٥٧).

وعرف (الشمري واللوقان، ٢٠١٨، ٦٥) القيادة التشاركية بأنها "مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال مشاركة فعليه عبر تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة".

١١) القيادة الخادمة Servant Leadership

تعرف القيادة الخادمة "هي قيادة فعالة تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين وجعلها من الأولويات وهو ما يختلف عن نماذج القيادة الهرمية التي يكون فيها القائد في قمة هرم السلطة، على عكس القيادة الخادمة، إذ يكون موقعه فيها بين المرؤوسين ويعمل على تطوير مهاراتهم وتفهم احتياجاتهم ومشاركتهم في صناعة القرار" (الشايع والمطيري، ٢٠١٩، ٩٩).

وأشار (الشمري، ٢٠١٩، ٧) إلى أبعاد القيادة الخادمة على أنها:

أ) **المهارات المفاهيمية**: تعني امتلاك المعرفة المنظمة والمهام الموكلة للقائد بحيث يكون في وضع يمكنه من تقديم المساعدة والدعم الفعال للعاملين المرؤوسين المباشرين وللمنظمة، وتسهيل مهام الآخرين.

ب) **التمكين**: ويظهر في تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين.

ج) **الاهتمام بالمرؤوسين أولاً**: أي الاهتمام باحتياجاتهم العاطفية والعملية داخل نطاق العمل وخارجه.

د) **استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين**: تلبيه احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية.

ه) **التصرف بأخلاق**: وذلك بالتعامل بشكل واضح وصريح وبأنصاف وصدق وعدالة مع الآخرين.

و) **العاطفة الفعالة**: بإظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

ز) **تقديم قيمة للمجتمع**: عبر امتلاك القائد الوعي الحقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

١٢) القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

يشار إلى القيادة الأخلاقية على أنها: "فن التأثير الإيجابي في الأفراد العاملين ودفعهم نحو المزيد من الإنجاز، عبر تحلي القائد بالنزاهة والعدل والاستقامة، الأمر الذي يجعله يلجأ إلى تقسيم السلطة وتوضيح الأدوار من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية" (آل حمد، ٢٠١٩، ٣٩-٤٦). كما وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب على نحو معياري عبر الإجراءات الشخصية والعلاقات بين

الأشخاص وتعزيز هذا السلوك للمتابعين بالتواصل الثنائي (التعزيز وصنع القرار)" (Islam *et al*., 2018, 2).

وعرفها (*Ahmad et al*., 2017, 12) بأنها "العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً وعلى نحو أكثر تحديداً".

ويرى (Ekaningtias, 2016, 41) أن أبعاد القيادة الأخلاقية هي: (القدرة، التماسك، العواقب).

١٣) القيادة المستنيرة Enlightened Leadership

قد يكون لدى القائد قدرة على القيادة العظيمة إلاّ أنه يجب إنشاء ثقافة في المنظمة تسمح للناس بالازدهار مما يسمح بالقيادة على جميع مستويات المنظمة، إذ إن أحد الأخطاء التي يرتكبها الكثير من منظماتنا هي افتراض أن الأمر كله يتعلق بالفرد، القيادة المستنيرة هي نوع من القيادة التي تطلق إمكانات العظمة في القائد والتابعين للقائد، القيادة المستنيرة روحيه إذا فهمنا الروحانية ليس بوصفها نوع من العقيدة الدينية أو الأيديولوجية ولكن بوصفها مجال للوعي، إذ نختبر قيماً مثل الحقيقة والخير والجمال والحب والرحمة، وكذلك الحدس والإبداع والبصيرة والاهتمام المركز، في القيادة المستنيرة يتطلب من الأفراد التخلي عن الأهداف الشخصية مقابل قرارات المجموعة، وتشمل أيضاً رؤية التألق والتفرد في كل فرد، يتم تحديد المستوى الذي يتم الوصول إليه في القيادة المستنيرة عبر التزام واستعداد القائد للتخلي عن احتياجات الأنا، إنها أسهل من الناحية النظرية منها بالممارسة لأن عقل الأنا هو عنيد جداً (Misra, 2017, 20).

وعرف (العبيدي وآخرون، ٢٠١٨، ١١٦) القيادة المستنيرة بأنها "النمط القيادي الذي يحقق النجاح والسعادة والأمل والرفاهية في الحياة الوظيفية بتنمية الوعي الذاتي والتداؤب للأفراد العاملين".

وتقوم القيادة المستنيرة على ثلاث ركائز، هي (Feng Xu *et al*., 2019, 2):

أ) الاستعداد لرؤية الذات بدقة.

ب) تقدير المخاطر والمساهمات.

ج) الانفتاح على الأفكار الجديدة وردود الفعل.

١٤) القيادة الإبداعية Creative Leadership

تنطوي القيادة الإبداعية على فن بناء المنظمات التي تجسد القيم الجديدة والمستمرة، وخلق الظروف التي ستجعل في المستقبل ما هو مستبعد في الوقت الحاضر (Mainemelis *et al*., 2015, 394).

وتعرف القيادة الإبداعية بأنها "العمل المستمر للتأثير على الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد المبدع والذي يستطيع بإعادة إذابة الخلافات والتناقضات بين أهداف العامل وأهداف المنظمة" (آدمو، ٢٠١٦، ١٤).

وأتفق (النشار، ٢٠١٨، ٢٤-٢٥) و(أبو جامع، ٢٠١٧، ٢٣٣-٢٣٤) و (آدمو، ٢٠١٦، ١٥-١٦) **على أن أبعاد القيادة الإبداعية هي:**

١ - **التحسس بالمشكلات:** قدرة القائد على رؤية الكثير من المشكلات في آن واحد وتحديدها تحديداً واضحاً ودقيقاً، وتمثل كذلك قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة.

٢ - **الطلاقة**: وتعني القدرة على توليد العديد من البدائل والأفكار والمشكلات أو الاستعلامات عند الاستجابة لمثير معين، والسهولة والسرعة في توليدها.

٣ - **الأصالة**: تعني قدرة القائد على توليد أفكار مدهشة وجديدة ونادرة لم يسبقه أحدٌ إليها، وهي أفكار غير مألوفة، ومن الضروري في الأصالة هو نوعية وقيمه وجودة الأفكار وليس كميتها.

٤ - **المرونة**: تعني قدرة القائد على إحداث تغيير من موقف إلى آخر بسهولة والتفكير في اتجاهات مختلفة عديدة والنظر إلى المشكلات من زوايا متعددة مما يساعد القيادة الإبداعية على إنتاج الأفكار المتميزة والمختلفة، مما يعني الخروج من تفكير عن الإطار المحدد.

١٥) القيادة الحرباء Chameleon Leadership

وتسمى أيضاً بالقيادة المتلونة، إذ يتشابه القادة الحرباويون مع كائن الحرباء من حيث أنهم يتلونون عندما يقتربون من الخطر، فبدلاً من المواجهة أو الهروب أو الاستسلام فإنه يقومون بالتلون والخداع ووضع الأقنعة لإخفاء وجوههم الحقيقية، ويوصف القائد الحرباوي بأنه شخص متلون لليد التي تطعمه، كما أن القيادة الحرباء تتمتع بمجموعة من الألوان والإستراتيجيات المرنة لتحقيق أهدافها الشخصية وأهداف الأفراد العاملين والمنظمات، إذ تزود القيادة الحرباء المشاركين بالأدوات اللازمة لاستخدام مهارات القيادة الشخصية المتطورة لإدارة التغيير المنظمي بنجاح (العبادي والخاقاني، ٢٠٢٠، ١٠٢ -١٠٣).

وعرف (Yosef & Baqer, 2015, 194) القيادة الحرباء بأنها: "القيادة المتغيرة على نحو سريع ومستمر مع تأثيرات البيئة، وتمتلك القدرة على محاكاة إستراتيجيات

المنظمات المنافسة، وتتشابه خصائص وقدرات هذه القيادة مع الخصائص والقدرات التي يمتلكها كائن الحرباء".

ويمكن تحديد أبعاد القيادة الحرباء ببعدين رئيسين يتمثلان بنوعين من السمات الشخصية، **وهما (العبادي والخاقاني، ٢٠٢٠، ١٠٤)**:

١) **مركز السيطرة الخارجي**: ويعني درجة اعتقاد الأفراد بأنهم مسيطرون على النتائج والأحداث المؤثرة في حياتهم، والأفراد الذين تكون لديهم هذه السمة يعتقدون بأن الحظ والقدر يحدد قراراتهم ونتائج هذه القرارات، لذلك فهم يتجنبون تحمل المسؤولية عن قراراتهم.

٢) **الاعتقادات النسبية**: وفقاً للأفراد الذين يؤمنون بالنسبية فهم يعتقدون أن الصواب والخطأ مفاهيم نسبية، كذلك الحال بالنسبة للمعايير الأخلاقية فهي بالنسبة لديهم تكون مرتبطة بالمجتمع والثقافة والتفضيلات الشخصية، لذلك يرفضون هذه المعايير، وكذلك فهم يمتلكون النزعة في الكسب على حساب الآخرين، بسبب فقدهم الوازع الأخلاقي، واعتقادهم بأن الأخلاق هي نتيجة للظروف المحيطة بالأحداث.

إن التطرق لهذه الأنماط المعاصرة لا ينحصر بحدود، إذ إن أنواع القيادة المعاصرة أصبحت في تنامي مستمر، إذ نكاد نجزم أن كل سنة تظهر فيها العديد من الأنماط القيادية المعاصرة، بل أن هناك أنواعاً أخرى لم يتم تضمينها في دراستنا مثل: القيادة الزرقاء، القيادة الأصلية، القيادة الغريزية، القيادة الذكية، القيادة الأبوية، القيادة النسوية، القيادة الشاملة، وغيرها.

الفصل الثاني

قدرات القيادة الإدارية

قدرات القيادة الإدارية
Administrative Leadership Capabilities

أولاً: مفهوم القدرات The Concept of Capabilities

قبل البدء بتحديد مفهوم القدرات لابد من تميزها عن بعض المصطلحات المتداخلة معها في المعنى مثل: القابليات (Abilities) التي تعني "المهارة أو الكفاءة لأداء مهمة ما سواء كانت جسدية أم عقلية، وهي شيء متأصل لأنها تعتمد على التركيب الجيني للشخص" (Parker, 2016, 1).

والمهارات (Skills) "وتعني أداء العمل بدقة وسرعة، أو هي القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بدقة وسهولة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة" (شهاب، ٢٠١٠، ١٢٠).

والمقدرات (Competencies) يشار إليها بأنها: "الكفاءة على القيام بشيء ما، أو امتلاك إمكانيات معينة في مجال معين لتنفيذ مهمة أو مجموعة من المهام بكفاءة وإتقان" (Eidan, 2019, 132).

أما القدرات (Capabilities) فهي بشكل عام تمثل القدرة على القيام بالأنشطة، ومن ثم تكون القدرات كامنة حتى يتم استخدامها (Cirjevskis, 2019, 2).

وتعرف القدرات بأنها "مجموعة المواهب والسمات والقدرات اللازمة لتحقيق نتائج إيجابية، وتقديم ابتكارات تحت الاختبار ضمن المواقف البشرية والتقنية غير الموكدة والمتغيرة باستمرار" (Scott *et al*., 2008, 11).

كما عرفها (Gaffney & Faragher. 2010, 77) بأنها "الصفات التي تدمج المعرفة والمهارات والمواقف بطريقة يمكن استخدامها بشكل مناسب وفاعل في الظروف الجديدة والمتغيرة".

ويرى (Bowles *et al*., 2016, 11) بأنها تمثل "المهارات والمعرفة والسمات والخبرة الشخصية التي يمكن تطبيقها على معيار متوقع في الممارسة المهنية على مستوى معين من الكفاءة، وهي معنية بالرؤية الشمولية لقدرة الفرد على الأداء في مجموعة من السياقات وإمكانية تحسينها".

وترى الباحثتان أن القدرات تمثل التطبيق العملي للمهارة والخبرة والمعرفة في المواقف المختلفة، أي تحويل المعارف والخبرات والمهارات إلى إطار تنفيذي يحمل في مضمونه قيمة مضافة.

ثانياً: قدرات القيادة الإدارية

Administrative Leadership Capabilities

تُعد قدرات القيادة إحدى أنواع القدرات التنظيمية حسب أغلب الدراسات والبحوث التي تناول هذا الموضوع، ومن ضمنها دراسة (حامد والمعاضيدي، ٢٠١٨) و(الشلمة والعبيدي، ٢٠١٨) و(Ulrich & Smallwood, 2004) و(Laakslahti, 2005) و(أنموذج APSA، ٢٠١٠).

إذ يمكن القول أن الاختلاف الحاسم بين المنظمات هو الجودة والاستدامة وقدرتها على معالجة المعلومات على المستوى التنظيمي أي قدرة قيادتها الإدارية، أن هذه ليست

قدرة قيادية عادية، بل أنها قدرة تنظيمية راسخة بعمق تتكون من الهياكل الاجتماعية التي تسمح للمنظمة بجمع المعلومات وتصفيتها وتفسيرها والتصرف بناءً عليها بطرق تحقق التوازن الفاعل بين الأداء والتكيف على نطاق جماعي (Hazy, 2004, 1).

ومن هنا يمكن تعريف قدرات القيادة الإدارية بأنها "المعرفة والمهارات والقدرات والسمات التي يحتاج القادة إلى امتلاكها وإظهارها من أجل أداء أدوارهم ووظائفهم بكفاءة" (Yeung & Ready, 1995, 530).

وتعرف قدرات القيادة بأنها "المهارات التي يحتاجها القائد لكي يتمكن من ممارسة القيادة من كافة جوانبها بالشكل الأكفأ والأمثل" (هندريش، ٢٠٠٦، ٣٥). ويعرفها (العامري، ٢٠١٥، ٩٩) بأنها "المهارات التي يتمتع بها القادة لتنعكس بالضرورة على أداء العاملين في سلوكهم على النحو الذي يؤثر على المنظمة بصورة إيجابية".

ويشير (Bowles *et al*., 2016, 11) إلى قدرات القيادة على أنها "سياق الثقافة والقيم والسلوكيات المقبولة المضمنة في كل منظمة". وعرفت على أنها "فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة صحيحة، يتسنى معها كسب احترامهم وطاعتهم وتعاونهم وولائهم، في سبيل تحقيق هدف معين"(الشلمة والعبيدي، ٢٠١٨، ٢٤١).

ومن هنا يمكن للباحثة صياغة التعريف الإجرائي الآتي لقدرات القيادة الإدارية: هي المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها القائد الإداري ويقوم بتوظيفها في معالجة وإدارة المشكلات التنظيمية وحالات التعقيد والغموض والالتباس واللاتأكد التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثاً: أهمية قدرات القيادة الإدارية

The Importance of the Administrative Leadership Capabilities

تعيش منظمات الأعمال في ظل بيئة مليئة بالتحديات المستمرة والتغيرات المستجدة في المعطيات البيئية والتنظيمية، لذا أصبح من الضروري امتلاك قيادتها لأنواع مختلفة من القدرات تمكنها من إدارة المنظمات بكفاءة والسيطرة على العمليات الداخلية في ظل الدور المتكيف مع الحالات والظروف البيئية المتغيرة وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

إذ تعد قدرات القيادة الإدارية متطلباً أساسياً في شخصية القائد الإداري، وهي قاسم مشترك بين النظريات القيادية ابتداءً من نظرية الرجل العظيم مروراً بالموقفية ووصولاً إلى النظرية الريادية وما بعدها، إذ تشترك كلها بضرورة تمتع القادة بقدرات تميزهم عن الآخرين (الطائي والعامري، ٢٠١٦، ٤٥).

وقد أشار (Yeung & Ready, 1995, 531) و(Mukherjee, 2016, 727) إلى أهمية قدرات القيادة الإدارية، **وعلى النحو الآتي:**

١) القدرات القيادية تمثل أحد المكونات المركزية للكفاءات التنظيمية المتميزة وهي أمراً حاسماً لنجاح الأعمال.

٢) تؤثر على التفسير المنظمي لبيئة الأعمال.

٣) تؤثر على صياغة رؤية وإستراتيجية الأعمال.

٤) مواءمة وتعبئة الموارد نحو الغايات المشتركة.

ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٤، ٢٣٧ - ٢٤٨) أن أهمية قدرات القيادة الإدارية تكمن في كونها:

١. وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة.

٢. مواجهة الظروف المعقدة التي تتطلب أساليب تفكير غير تقليدية.

٣. مساعدة المنظمة والأفراد العاملين على تحقيق ذاتهم بالتفوق والتميّز والقدرة على الاستجابة للتحديات التي تشهدها المنظمة.

٤. المرونة في التعامل مع المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي.

٥. زيادة إمكانية القيادات على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

٦. زيادة إمكانية القيادة على توقع المخاطر ومن ثم زيادة القدرة على المواجهة.

وترى الباحثتان أن أهمية قدرات القيادة الإدارية تكمن بضرورة وجودها في منظمات الأعمال إلى جانب كل من الهياكل التنظيمية والأنظمة والقوانين والتعليمات للتعامل مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المتغيرة، كما تعمل على خلق قيمة حقيقة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في ظل البيئة التنافسية، وعلى نحو موجز يمكن القول أن تمتع القيادات الإدارية في منظمات الأعمال بالعديد من القدرات يُسهم في تمكين منظماتهم على التكيف والاستجابة لمختلف الظروف والمواقف المتغيرة.

رابعاً: أنواع قدرات القيادة الإدارية

Types of the Administrative Leadership Capabilities

يُعد امتلاك القادة للقدرات المتنوعة متطلباً أساسياً في شخصيتهم، إذ تنعكس هذه القدرات مباشرةً على قراراتهم، فضلاً عن أن توفر هذه القدرات تُمكن القائد من تحقيق رؤية أفضل للمستقبل والنهوض بواقع المنظمات، والقائد الإداري في المنظمات يواجه حالات مختلفة ومواقف متنوعة مع الأفراد العاملين ومع الأطراف ذات العلاقة

بالمنظمة ومع المنافسين وحتى مع الزبائن، لذا فإنه يحتاج لامتلاك عدة قدرات وليس قدرة واحدة.

من هنا ظهرت العديد من الأنواع للقدرات القيادية، فقد صنف (هندريش، ٢٠٠٦، ٣٥) قدرات القادة الإدارية لقيادة الأفراد عبر الطبيعة إلى أربعة مجموعات، **وهي**:

١. القدرات الشخصية.

٢. القدرات الاجتماعية.

٣. القدرات العقلية الفكرية.

٤. القدرات التنظيمية والتخطيطية.

وصنفت حسب(http://knowledge.insead.edu)و(http://www.saylor.orj/bus208) **إلى**:

١. **صنع الحدس**: إدراك ما يجري في العالم الخارجي المتغير، عدم البحث عن معلومات جديدة فحسب، بل دمجها في إطار عمل متماسك يساعد الآخرين على فهم ما يجب أن تكون عليه الخطوة التالية.

٢. **الارتباط**: القدرة على التأثير والتفاوض، تطوير العلاقات الداعمة والروابط الفعالة، داخل وخارج المنظمة.

٣. **الرؤية**: ربط الرؤية بالقيم الأساسية للمنظمة ورسالتها، مما ينقل التفاؤل في العملية التنظيمية.

٤. **الاختراع**: ابتكار طرائق لتحقيق الرؤية، سواء بالهياكل أو العمليات، فالقادة الذين لديهم مهارات اختراع قوية هم خبراء في إعادة تنظيم طريقة إنجاز العمل، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة وقياس التقدم.

٥. **بناء المصداقية:** كسب الاحترام من الآخرين بالحفاظ على الالتزامات والعمل بإحساس قوي تجاه الهدف، قادة موثوقون يسيرون في الحديث أفعالهم تطابق كلماتهم.

وأشار (الطائي والعامري، ٢٠١٦، ٤٧-٥٠) إلى أنواع قدرات القيادة الإدارية بالآتي:

١. القدرات الشعورية (الوجدانية).

٢. السمات الشخصية (الكاريزماتية).

٣. القدرات التنظيمية.

٤. التفكير الإبداعي.

فيما صنفها (Marchildon & Fletcher, 2016, 20) ضمن خمسة مجالات وهي: (قيادة الذات، وإشراك الآخرين، وتحقيق النتائج، وتطوير التحالفات، وتحويل الأنظمة).

ويرى (Mukherjee, 2016, 275) أن قدرات القيادة الإدارية تتكون من قدرات (معرفية واجتماعية وسلوكية).

أما (Nazim & Fredrich, 2017, 1-2) فصنف قدرات القيادة الإدارية إلى:

١. قدرات موجه نحو المهام: التحليل النقدي وحل المشكلات.

٢. قدرات موجه نحو العلاقات: تمكين الآخرين.

٣. قدرات موجه نحو التغيير: التواصل الفعال.

وصنف (Salicru, 2018, 2-10) قدرات القيادة الإدارية إلى الأنواع الآتية:

١. **السياق والذكاء الاستراتيجي:** أي السياق الذي تقود فيه، ويحتوي على ثلاثة مكونات رئيسة، بعد النظر، والبصيرة، والتبصر. أما الذكاء الاستراتيجي هو

القدرة على توقع سلوك المنافس من خلال تحديد الاتجاهات والأنماط الناشئة، إنه يوفر توضيحاً مفاهيمياً للقيادة نحو التغيير.

٢. **تعلّم خفة الحركة والقدرة على التكيّف:** تشير تعلم خفة الحركة إلى القدرة على التعلّم من التجربة ثم تطبيق هذا التعلم على سياقات جديدة، مما يمكن من التكيف بسرعة مع مشاكل العمل الجديدة والاستمرار في التعلّم من التجارب.

٣. **صناعة الرؤية:** وتتضمن خلق الرؤية خريطة للمستقبل برسم صورة لإمكانيات جديدة. إنه يوفر لأفراد الحافز للتخلي عن آرائهم الحالية والبحث عن طرق للتغيير.

٤. **التأثير وفن الخطابة (القص):** وتشمل التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد؛ نقل المعرفة في مكان العمل عند توجيه الآخرين، تسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية؛ تطوير الفرق والمهارات القيادية؛ إشراك العملاء والعملاء؛ توصيل الأفكار المعقدة؛ وإقناع الآخرين بالتغيير.

٥. **الذكاء العاطفي والاجتماعي:** يرتبط بأربعة مجالات رئيسة: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. إنها توفر القدرة النسبية، وتعزز التواصل الاجتماعي ورأس المال في المنظمة.

٦. **الأصالة:** تنعكس في التصرف على نحو أصيل وأخلاقي مما يتطلب الشجاعة ويبني قوة الشخصية، إدراك الذات والشفافية.

٧. **رأس المال النفسي:** يرتبط رأس المال النفسي بحالة التطور التي تؤثر على مستوى الرضاء والأداء الشخصي، هو نتيجة التأثير التآزري القوي للحالات النفسية الأربع: ▪ الأمل ▪ الفعالية ▪ المرونة ▪ التفاؤل.

٨. **التفكير الإبداعي والسلوك المبتكر:** تُعد القيادة محركاً مهماً للابتكار بطريقتين وهما: إنشاء بيئة عمل مواتية للإبداع والابتكار اللاحق، ودفع وإدارة أهداف الابتكار الإستراتيجي.

٩. **العقليات العالمية والذكاء الثقافي:** وتتضمن القدرة على الارتباط والعمل بفعالية في السياقات والمواقف المتنوعة ثقافياً.

١٠. **القدرة الجماعية على القيادة:** فإن مهمة القيادة اليوم تتعلق بإنشاء المزيد من القادة بتمكين الموظفين على جميع مستويات المنظمة، تتيح هذه القدرة اتخاذ القرارات اللامركزية، ومستويات عالية من التعاون.

فيما صنف (Andrews, 2019, 50) قدرات القيادة إلى:

١. تشكيل التفكير الاستراتيجي.

٢. تحقيق النتائج.

٣. علاقات عمل منتجة.

٤. تجسيد الدافع الشخصي والنزاهة.

٥. التواصل مع التأثير.

يتضح من التصنيفات الواردة أعلاه، واعتماداً على ما تناولته الأدبيات الإدارية عن موضوع القدرات القيادية بأن هناك تبايناً في تصنيف وتحديد قدرات القيادة الإدارية مما أنعكس على تعدد أنوعها وذلك بسبب طبيعة الدراسات التي تناولتها وتوجهات الباحثين، إلاّ أن ذلك لا يمنع من وجود عدد من القدرات القيادية الواجب توفرها في القائد الإداري تمكنه من إدارة المنظمات بكفاءة بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة وعلى نحو قادنا إلى اعتمادها في دراستنا الحالية كونها تتماشى مع طبيعة الدراسة

والبيئة التي تعمل فيها المنظمة المبحوثة، وتمثلت هذه القدرات بـ (القدرات الشخصية، القدرات الاجتماعية، القدرات المعرفية، القدرات الموجهة للتغيير) ومن أهم الباحثين الذين تبنوا هذه القدرات (Scott, 2008) و(Ghasemy, 2017)، **وفيما يأتي توضيح لكل منها.**

١) القدرات الشخصية Personal Capabilities

"هي القدرة التي يمتلكها القادة ومن خلالها يستطيعون التأثير على الآخرين عبر التواصل المباشر أو غير المباشر ويوظفونها في تحديد التوجهات وتحقيق الأهداف والغايات" (الطائي والعامري، ٢٠١٦، ٤٨).

وعرفها (Paulhus & Martin, 1987, 355) بأنها "درجة المهارة التي يمكن للفرد من خلالها تنفيذ نمط اجتماعي معين في ظل الظروف المثلى".

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من القدرات المتأصلة في الفرد وتتكون من ميوله ومزاجه، التي تشكلت على نحو واضح نتيجة لعوامل أو مواهب طبيعية موروثة تنمو بالمعرفة والتعليم وتصقل بالتدريب" (العبيدي، ٢٠١٦، ٣٠١).

أن القدرات الشخصية تشير إلى التنظيم الذاتي والحسم والالتزام، إذ من المهم للقادة أن يكونوا قادرين على إدارة ردود أفعالهم العاطفية تجاه عدم اليقين وعدم المبالغة في رد الفعل والقدرة على التزام الهدوء (Scott et al., 2008, 19).

وأشار (هندريش، ٢٠٠٦، ٤٥) إلى أنه من ضمن القدرات الشخصية التي يمتلكها القائد الإداري، قوة الإرادة، ومشاعر الحماسة، سرعة البديهة، أي أن القائد يرغب في تحمل المسؤوليات وتسلم زمام القيادة ويمتلك حافز قوي في المنافسة مع الآخرين، والرغبة بأن يكون الأسرع والأقوى والأنجح، ويضع العوائق والعقبات والعراقيل الكثيرة أمام المنافسين.

وقد تم بحث ودراسة القدرات الشخصية من قبل متخصصين في هذا المجال مثل (Daniel Goleman, 2000) الذي أشار إليها باسم "الذكاء العاطفي" للقائد (Emotional Intelligence) إذ يشير الذكاء العاطفي إلى "القدرة على التعرف على مشاعرنا، وتحفيز أنفسنا وإدارة العواطف جيداً في أنفسنا وفي علاقاتنا" (Goleman, 2000, 11).

وعرف (Petrides, 2011, 667) الذكاء العاطفي بأنه "التصورات الذاتية المتعلقة بالقدرات العاطفية والمهارات والخصائص الشخصية والتصرفات السلوكية التي تؤثر على الناس، وتمكنهم من التعامل بنجاح مع المتغيرات والضغوط البيئية".

وأشار (Ghasemy, 2017, 99) إلى الذكاء العاطفي بأنه "قدرة الشخص على إدارة نفسه وعلاقاته مع الآخرين على نحو فاعل. تناولت الدراسة الركائز الأساسية الأربعة لبناء الذكاء العاطفي هي الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وقدرات المهارات الاجتماعية".

وتتضمن القدرات الشخصية للقيادة الإدارية القدرة على تجنب الحكم السريع فضلاً عن حل المشكلات، والقدرة على فهم القوة الشخصية ونقاط الضعف، القدرة على الاعتراف بالأخطاء الشخصية ومحاولة التعلم منها، والقدرة على العودة بسرعة إلى المستوى السابق للنشاط الناجح فضلاً عن الحماس والنجاح، والقدرة على الحفاظ على توازن مقبول بين الحياة والعمل، القدرة على إبقاء الأمور في منظورها الصحيح، القدرة على العمل بهدوء تحت الضغط أو عند وقوع حوادث غير متوقعة وغير مخطط لها. كذلك الرغبة في اتخاذ قرار صعب، والثقة في تحمل المخاطر المحسوبة، والقدرة على تحمل الغموض وكذلك اللاتأكد وعدم اليقين، والقدرة

على الصدق مع القيم الذاتية والأخلاق. فضلاً عن علاقات ثقة واحترام متبادل بين القائد والمرؤوسين (Scott *et al*., 2008, 22) و (Ghasemy, 2017, 102-103).

وترى الباحثتان أن القدرات الشخصية هي: المهارات والقدرات الذاتية الموجودة في شخص القائد الإداري وتميزه عن بقية الأفراد في المنظمة ويتمكن من خلالها إلهام الآخرين والتأثير فيهم.

٢) القدرات الاجتماعية Social Capabilities

تشير القدرات الاجتماعية إلى "مهارات التعامل مع الآخرين، في مكان مناسب اجتماعياً"، أو هي القدرة على إشراك الناس ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم بطريقة تكتيكية، إذ تتطلب قدرات القيادة الاجتماعية بناء علاقة نشطة مع الآخرين والحفاظ على هذه العلاقة بمراعاة الاحتياجات الفردية والجماعية لأعضاء الفريق، وهذا يؤدي إلى الثقة والتماسك والإحساس بالوحدة بين الأعضاء في الفريق الواحد" (Mukherjee, 2016, 48).

ويرى (هندريش، ٢٠٠٦، ٤٨) بأن القادة الذين يمتلكون قدرات اجتماعية لديهم استعداد دائم لقبول واستقبال أنماط عديدة من الإدراك، كما أنهم يشعرون باستمرار بأنهم معنيون بكل شيء، إذ إن المشاعر المرهفة والقوية تتيح الفرصة دوماً لفهم وجهات نظر الآخرين، ربما إلى الحد الذي تصبح معه وجهات النظر الشخصية غير مكترث بها، والاستعداد لمساعدة الآخرين والاهتمام بهم من أهم سمات هؤلاء القادة.

ويمكن الإشارة إلى القدرات الاجتماعية بأنها" السلوكيات الموجهة نحو الآخرين، فهي قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتحفيزهم وتمكينهم من المساهمة بفاعلية في نجاح المنظمات التي ينتمون إليها"، كما أن امتلاك مستوى عالٍ من القدرة على التعامل مع الآخرين لفهم أفضل لما يحدث، وكذلك التواصل على نحو

جيد مع أعضاء المنظمة لاتخاذ قرار بشأن أفضل إجراء ممكن لتكسير الحواجز والتحديات أمر مهم أيضاً للقادة، إذ أنه في معظم الحالات يكون العنصر البشري هو جزء من التحدي في أي بيئة أكاديمية (Scott *et al*., 2008, 19).

وقد أكد (Scott *et al*., 2008, 23) و(Ghasemy, 2017, 212) على أن القدرات الاجتماعية للقادة تنقسم إلى جزأين، هما: التأثير في الآخرين، والتعاطف مع الآخرين، إذ يتضمن التأثير في الآخرين كيفية التأثير على سلوك الأفراد وقراراتهم بطريقة فاعلة، التأثير في المواقف المختلفة وتحفيز الأفراد على تحقيق نتائج إيجابية، العمل على نحو بنّاء مع الأفراد، وإعطاء وتلقي ملاحظات بناءة من وإلى زملاء العمل وغيرهم، بينما يتضمن التعاطف مع الآخرين الشفافية والصدق في التعامل مع الآخرين، العمل على نحو منتج مع مجموعة متنوعة من الخلفيات العلمية، والاستماع إلى وجهات نظر مختلفة عند اتخاذ القرارات، المساهمة الإيجابية في تطوير العمل بروح الفريق الواحد.

وترتبط القدرات القيادية الاجتماعية بالذكاء الاجتماعي (Social Intelligence)، إذ يمثل الذكاء الاجتماعي القدرة على فهم وإدارة الآخرين للتصرف بحكمة في تأطير العلاقة الاجتماعية، أي أنه تكييف للتعامل مع المواقف الاجتماعية شديدة التعقيد، ويُعد عالم النفس الأمريكي (Edward Thorndike, 1920) أول من قام بتحديد مفهوم الذكاء الاجتماعي، إذ عرفه بأنه: "القدرة على إنجاز المهام الشخصية، أي أنه القدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية أو عمل استنتاجات اجتماعية دقيقة" (Sadiku *et al*., 2019, 214).

وأشار (Malik *et al*., 2018, 44) إلى أن الذكاء الاجتماعي يتضمن القدرة على فهم سلوك الآخرين من حيث الحالات العقلية، وتتضمن هذه الحالات العقلية أفكاراً

وسلوكيات ورغبات ونوايا ومعتقدات لتفاعل الفرد مع بيئته، وهذا يعني أن القائد الذي يمتلك قدرات اجتماعية يتميز أو يوصف بأنه قائد ذكي اجتماعياً.

وتعرف الباحثتان القدرات القيادية الاجتماعية على أنها: المهارات والقدرات التي يحتاجها القائد في التعامل والتواصل مع الأفراد العاملين، وتشجيعهم على العمل بروح النجاح لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.

٣) القدرات المعرفية Cognitive Capabilities

وتسمى أيضاً بالقدرات العقلية أو القدرات الفكرية أو القدرات الذهنية، ويقصد بها "تلك القدرات التي تمكن القادة من التفكير، والحكم بطريقة متعددة الأبعاد وتجميع المعلومات بهدف التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات طوعية" (Mukherjee, 2916, 278).

وتعرف القدرات المعرفية بأنها "المميزات الفطرية والمكتسبة (المعارف والمهارات والاتجاهات) التي تنعكس في سرعة البديهة والحدس والقدرة على التعليم والتصحيح في الحالات التي تتطلب اتصالاً سريعاً لفهم تطورات ومستجدات الواقع وتكوين صياغات فكرية وتصورات منهجية لما يمكن توقعه في المستقبل واتخاذ القرارات الناجحة بما يتلاءم مع توسيع وتعظيم فاعلية العمل القيادي" (العبيدي، ٢٠١٦، ٢٩٨).

وأشار (Helfat & Peteraf, 2014, 10) إلى القدرات المعرفية الإدارية بأنها "قدرة المدير على أداء واحد أو أكثر من الأنشطة العقلية، إذ إن الدماغ البشري يقوم بالعديد من الأنشطة العقلية المختلفة مثل الانتباه والإدراك وحل المشكلات، وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة العقلية تتفاعل مع بعضها البعض لتكون القدرات المعرفية، إلاّ أنها منفصلة، إذ إن كل واحدة منها تؤدي وظيفية معينة".

أن قوة القدرة المعرفية للقائد الإداري تكمن في تعدد الاهتمامات، والتوجهات المتحفظة، ومرونة التعامل مع الأفكار الأخرى، والتسامح الكبير إزاء هذه الأفكار مهما بدت غريبة (هندريش، ٢٠٠٦، ٤٥).

ويرى (Ones & Viswesvaran, 2012, 3) أن القدرة المعرفية والذكاء بديلان، وهما تسميتان تصف الاختلافات بين الأفراد من حيث عقليتهم، والقدرات المعرفية العقلية هي القدرة الأساسية على التفكير المجرد والمنطق وحل المشكلات والقدرة على التكيّف.

تركز القدرات المعرفية على بناء التكامل الأمثل للمعرفة والمهارات للتكيّف مع مختلف الحالات، كما توفر مزايا اكتساب المعلومات، إذ إن هناك توافق حول فكرة أن القدرات المعرفية تزيد من قدرات التعلم والمعالجة التي تتصل بها المعلومات من حيث سرعتها ودقتها بما يضمن صنع القرار السليم، أي الحكمة والدقة في اتخاذ القرار، وترتبط القدرات المعرفية بالعقلانية وعدم التحيز، والتكيّف مع التعقيد أي لها أهمية في حالات الغموض واختلاط الأهداف والزخم الزماني (البياتي، ٢٠١٨، ٦٤).

ويرى (العبيدي، ٢٠١٦، ٢٩٩) أن القدرات المعرفية للقيادة الإدارية تُسهم في بناء رؤى مستقبلية تساعد المديرين في التحضير للمستقبل، واغتنام أكبر عدد من الفرص الرابحة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، وجعل القادة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها، كما أن استخدام القائد لقدراته المعرفية في بلورة آفاق التفكير لدى العاملين معه بالشكل الذي يدفع جميع الأطراف لقبول الالتزامات المترتبة عليهم وبذلك يُسهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. وتتضمن القدرات المعرفية للقائد الإداري تشخيص الأسباب الكامنة للمشكلة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها، التعرف على كيفية ارتباط الأنشطة غير المتصلة بجمع المعلومات،

تتبع وتقييم العواقب المحتملة لمسارات العمل البديلة وذلك باستخدام الخبرة السابقة لمعرفة ما يحدث عندما يستغرق الوضع الحالي منعطف غير متوقع، التفكير بشكل خلاق وافقي (التفكير خارج الصندوق)(*) ، وضع رؤية أفضل للرد على المواقف المحيرة، تعديل خطط العمل استجابة للمشكلات التي تم تحديدها (Scott *et al.*, 2008, 24)

وتعرف الباحثتان القدرات المعرفية على أنها: تصورات واستنتاجات القائد واستعداداته وتوجهاته الفكرية والذهنية الناتجة من الحصيلة التراكمية من المعلومات التي حصل عليها، وهي تختلف من قائد إلى آخر، وذلك باختلاف الذكاء الذي يتمتع به القائد، ويستطيع من خلالها ادارة حالات الجهل التنظيمي للمنظمة ومعالجة المشكلات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

٤) القدرات الموجهة للتغيير Change-Oriented Capabilities

تعمل المنظمات في بيئة تتصف بالتغيير وعدم الاستقرار مما يجعلها تواجه مجموعة من التحديات المتعلقة بكفاءة الأداء والقدرة على التغيير والتطوير المستمر لتحقيق التكييف مع متغيرات العصر السريعة، وجعل نجاحها وقدرتها على المنافسة والتفوق يتوقف على ما تملكه من إمكانات ومقومات وقدرات تأتي في مقدمتها القيادة الإدارية القادرة على إحداث التغيير وإدارته بنجاح (السبيعي، ٢٠٠٩، ٥٠).

وتعرف القدرات الموجهة للتغيير بأنها "القدرات التي من خلالها يقوم القائد بمشاريع جديدة ويقدم ويجرب مجموعة متنوعة من الأفكار حول الأساليب الجديدة والمختلفة لأداء المهام" (Ghasemy, 2017, 84).

(*) **التفكير خارج الصندوق:** التفكير بطريقة مختلفة، غير تقليدية، أو من منظور جديد.

وأوضح (هندريش، ٢٠٠٦، ٤٨) أن قدرة القادة الموجهة نحو التغيير تتمثل بقدرتهم الفذة على التخطيط، وتبرز قدرتهم في التنظيم وإعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمة، كما أن الوضوح والثقة بالنفس والتمسك بالقيم والمبادئ والجرأة والشجاعة في المبادرات الفجائية.

وأشار (Kim *et al.*, 2011, 481) إلى أن القدرات الموجهة للتغيير تتضمن قدرة قيادة المنظمة على التغيير، أي (المعالجة) سواء عن طريق التحسين أو التكييف أو إعادة التكوين.

فيما يرى (Barbosa Ferreira *et al.*, 2019, 6) أن القدرات الموجهة نحو التغيير هي "القدرات أو المهارات التي تدعمها الإجراءات التنظيمية والإدارية، وهي قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية لمعالجة أو لإحلال تغيرات في بيئة الأعمال، وتضم هذه القدرات تشكيل واغتنام الفرص واستشعار التهديدات، وذلك من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمات".

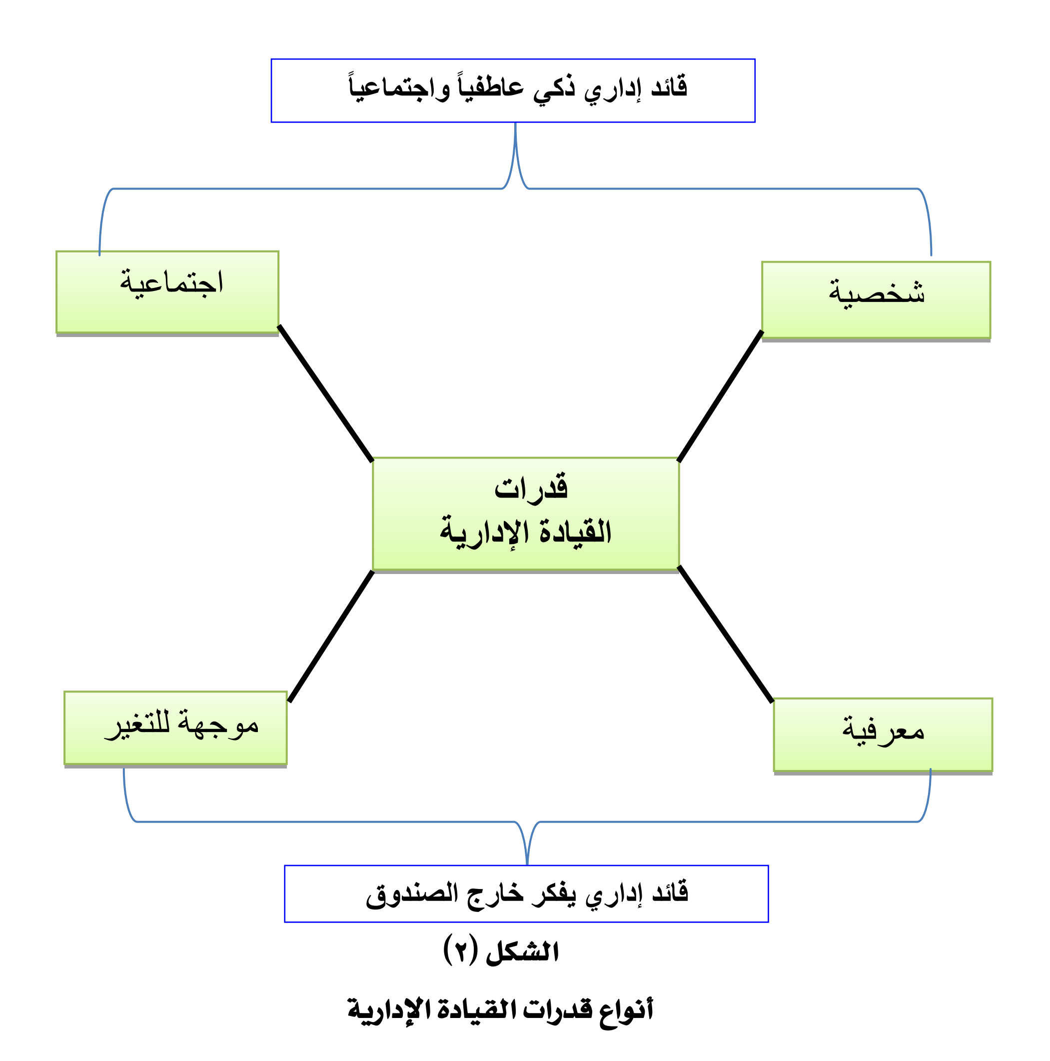
ترتبط القدرة الموجهة نحو التغيير بالمسح البيئي الإستراتيجي، وتتضمن معالجة المعلومات بخصوص التطورات التكنولوجية مراقبة البيئة الخارجية لمواجهة المنافسة الشديدة والبيئة السريعة التغيير، واستخدام العقل بشكل أكثر دقة ومشاركة نماذج لاتخاذ قرارات إستراتيجية أو تطوير الأداء، استغلال الفرص، كيفية الحصول على المعرفة الجديدة والتكنولوجيا الجديدة وتطبيقها في المنظمة، تحديد التهديدات البيئية، تفسير ومعالجة المعلومات التي تم جمعها من البيئة الخارجية، كما وتقوم القدرة الموجهة نحو التغيير بدعم الثقافة التنظيمية عبر شرح ضرورة سبب التغيير، وخلق مناخ من السلامة النفسية، إنشاء ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع وتقدم أنشطة

ومشاريع جديدة، بناء الثقة في نفوس الأفراد العاملين حول النجاح في تنفيذ برامج التغيير (Ghasemy, 2017, 216–217).

ويرى (السبيعي، ٢٠٠٩، ٥٦) أن هناك ممارسات للقيادة الإدارية القادرة على إدارة التغيير بنجاح ومن ضمنها، وضع أنموذج للأداء (القدوة) عن طريق ربط الأفعال بالقيم المشتركة، الحث على الرؤية المشتركة بوضع رؤيا للمستقبل وخلق رؤية مشتركة مع الآخرين، التحدي عبر اقتناص الفرص عن طريق إيجاد طرق للتغيير والنمو والتحسين وخوض التجربة والمخاطرة بتوليد المكاسب والتعلم من الأخطاء، تمكين الآخرين من التصرف عن طريق بث روح التعاون بإثارة أهداف جماعية وبناء الثقة وحفز الآخرين بمشاركتهم في السلطة وإعطائهم حرية التصرف، والتشجيع المعنوي.

وترى الباحثتان أن القدرات الموجهة للتغيير: هي القدرات التي يستطيع من خلالها القائد الإداري تغيير وإدارة أفكار ومعرفة الأفراد العاملين في المنظمة للتكيف والتعايش مع التغييرات الخارجية، وقدرته أيضاً على توجيه العاملين نحو الإبداع والابتكار والتجديد والنجاح والتقدم على نحو أكثر كفاءة وفاعلية بوضع رؤية واضحة للأفراد العاملين معيارها الأساس هو التغيير وانتهاز الفرص.

ومن ما سبق أعلاه تضع الباحثتان شكلاً يبين أنواع قدرات القيادة الإدارية الأربعة، كما يأتي:



الشكل (٢)

أنواع قدرات القيادة الإدارية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثتان.

اعتماداً على ما تم تقديمه وطرحه في المحاور السابقة من الحديث عن أنماط القيادة الإدارية وقدرات القيادة الإدارية، يمكن استنتاج القدرات التي يركز عليها كل نمط من أنماط القيادة، وكما في الجدول الآتي:

الجدول (١)

نوع القدرات في أنماط القيادة الإدارية

ت	أنماط القيادة	التركيز	نوع القدرات القيادية
1	القيادة الروحية	- قدرة الشخص على قيادة الآخرين. -العلاقات الاجتماعية بين القائد والأفراد العاملين.	- قدرات شخصية. - قدرات اجتماعية.
٢	القيادة المغناطيسية	- التوظيف المناسب. - إشراك الموظفين وتمكينهم وإثرائهم. - تقدير الآخرين. - روح المحبة والولاء.	- قدرات شخصية. - قدرات اجتماعية.
٣	القيادة الرؤيوية	تركز على الرؤية المستقبلية للحفاظ على المزايا التنافسية للمنظمات.	-قدرات شخصية. -قدرات معرفية. - قدرات موجهة للتغيير.
٤	القيادة الرشيقة	تركز على التقدم والاستدامة.	- قدرات موجهة نحو التغيير.
٥	القيادة الملهمة	- تركز على شخصية القائد وما يمتلكه من سمات. - التركيز على التقدم وتحسين الوضع الحالي.	- قدرات شخصية. - قدرات موجهة للتغير.
٦	القيادة البارعة	تركز على الاستغلال والاستكشاف.	- قدرات معرفية. - قدرات موجهة للتغيير.
٧	القيادة من المستوى الخامس	مزيج من التواضع الشخصي والإدارة المهيمنة.	- قدرات شخصية.
٨	القيادة التبادلية	تعاقد اجتماعي بين القائد والأفراد	- قدرات اجتماعية.

ت	أنماط القيادة	التركيز	نوع القدرات القيادية
		العاملين، يتبادلان فيه المكافأة بالعمل.	
٩	القيادة التحويلية	تركز على الجاذبية الشخصية والهام الآخرين، والتعرف على احتياجات التنموية للأفراد العاملين.	- قدرات شخصية. - قدرات معرفية.
١٠	القيادة التشاركية	إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتحديد السياسات ووضع البرامج وتنفيذها ومتابعتها.	- قدرات اجتماعية. - قدرات معرفية.
١١	القيادة الخادمة	خدمة القائد للأفراد العاملين لجعلهم يقومون بأنفسهم بخدمة الآخرين، وكذلك المهارات المفاهيمية للقائد.	- قدرات اجتماعية. - قدرات معرفية.
١٢	القيادة الأخلاقية	السلوكيات الأخلاقية للقائد.	قدرات شخصية.
١٣	القيادة المستنيرة	الرؤية الذاتية، تقدير مساهمات الآخرين، الانفتاح على الأفكار الجديدة وردود الفعل.	- قدرات شخصية. - قدرات اجتماعية. - قدرات موجهة للتغيير.
١٤	القيادة الإبداعية	قدرة القائد على رؤية واكتشاف المشكلات وتحديد طبيعتها، إيجاد بدائل للمشكلات بأفكار جديدة ونادرة، وإحداث التغيير في المواقف المختلفة.	- قدرات معرفية. - قدرات موجهة للتغيير.
١٥	القيادة الحرباء	قدرة القائد على التلون في مواجهة المواقف المتغيرة والمستمرة في محيطه.	- قدرات شخصية. - قدرات معرفية. - قدرات موجهة للتغيير.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثتان.

الفصل الثالث

الجهل التنظيمي

الجهل التنظيمي

Organizational Ignorance

أولاً: ماهية الجهل *What is Ignorance*

ترتبط كل الكتابات والأبحاث المتعلقة بالجهل بموضوع المعرفة، فالأفكار حول المعرفة والجهل لها جذورها في الفلسفة اليونانية القديمة. ويُعد كل من سقراط وأفلاطون من أوائل الذين تناولوا العلاقة بين المعرفة والجهل خاصة في المقولة الشهيرة: "أنا أعرف أنني لا أعرف شيئاً". أي كلما عرفنا أكثر، كلما زادت معرفتنا بفكرة فلسفية (Harvey *et al*., 2001, 451).

ويُعد العالم Merton سنة (1957) أول من تناول دراسة الجهل، فقد وضح الدور الوظيفي للجهل، ثم قام بعده العالم Locke سنة (1961) بتحليل معنى الجهل، وجاءت كتابات الفيلسوف الفرنسي وعالم الرياضيات بليز باسكال (١٦٥٥/١٩٧٣) التي ربطت مفهوم الجهل بمفهوم المعرفة، إذ يرى أنه فكلما زاد حجم المعرفة زاد اتصالها مع المجهول. وقد قام باسكال بصياغة ما نعرفه من التجربة اليومية، فكلما عرفنا بقدر ما يبدو أننا نعرف، وعليه يكون الجهل من وجهة النظر هذه هو ظل المعرفة، وكونه مجرد ظل يتم تجاهله عادة. ومن ثم هناك الكثير من النقاش حول "مجتمع المعرفة" لدينا ولكن بالكاد يكون هناك أي حديث عن (مجتمع الجهل)، نحن ندرس (إدارة المعرفة) ولكن نادراً ما ندرس (إدارة الجهل)، على الرغم من أننا بالتأكيد ندير جهلنا

تماماً مثلما ندير معرفتنا. هناك تاريخ من المعرفة، ولكن فقط شظايا متناثرة لتاريخ الجهل (الفلاحي، ٢٠١٦، ٣٦) و (Wiik & Bakken, 2017, 2).

واستمرت الدراسات التي تناولت موضوع الجهل ولكن بشيء من التواضع، ففي سنة (١٩٨٠) تم التعامل مع موضوع الجهل على نحو متزايد بوصفه حقل مستقل للدراسة، ولاسيما في تخصصات مثل (علم الاجتماع وعلوم الفلسفة وعلوم التاريخ)، ثم طورت الدراسات من قبل Smithson سنة (١٩٨٦)، كما بحث تجريبياً سنة (١٩٩٨)، ويمكن القول أن إدراك الجهل التنظيمي يُعد جهل محدد، وهو يمثل خطوة لاستبدال الجهل بالمعرفة اللازمة في الوقت المحدد (الفلاحي، ٢٠١٦، ٣٦).

وبالرجوع إلى معنى مصطلح الجهل نجد أنه ورد في قاموس أكسفورد على أنه: "نقص في المعلومات أو المعرفة"، أو أنه "الافتقار إلى المعرفة" فقد يكون الشخص مفتقراً إلى معرفة شيء ما، أو هو الإخفاق في ملاحظة شيء ما (OED, 2003, 862)، وعليه يرتبط الجهل بالمعرفة، فوفقاً للكتابات الفلسفية الغربية التي ترى أنه إذا كانت المعرفة تمثل "الاعتقاد أو الإيمان الحقيقي المبرر، فإن الجهل يمثل "تشويهاً أو غياباً للاعتقاد الحقيقي المبرر" (Roberts, 2009, 3) و(Roberts, 2012, 216) و (Ghaed, 2012, 9424) و(الفلاحي، ٢٠١٦، ٣٧) و (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٥٢ -١٥٣).

ويرى (Pynchon, 1984, 15-16) أن الجهل يمكن أن ينظر إليه على أنه مكون محتمل للنجاح والإنجاز في المستقبل، إذ يقول أن: "الجهل ليس مجرد مساحة فارغة على الخريطة الذهنية للشخص، بل يجب معرفة كيفية استغلال وتشغيل هذه المساحة بطريقة مترابطة ومتماسكة". بينما يعرف (Moore & Tumin, 1949, 877) الجهل بأنه: "غياب المعرفة الصحيحة من الناحية التجريبية"، ويشير (Roberts,

2012, 217) إلى مفهوم الجهل بأنه: "غياب المعرفة أو عدم فهمها أو رفض الاعتراف بها، أو هي غياب المعرفة الصالحة".

وأشار (Yiu & Pun, 2017, 26) إلى الجهل بأنه: "غياب أو تشويه المعرفة الحقيقية وعدم اليقين كشكل من أشكال عدم اكتمال المعلومات والمعرفة". وينظر (Steen & Aven, 2010, 119) للجهل بأنه: "عدم الاكتمال، عدم الدقة، عدم اليقين"، فعدم الاكتمال: يشير إلى الحالة التي يكون فيها للمتغير قيمة مفقودة، وعدم الدقة: تعني الحالة التي يكون فيها للمتغير قيمة معينة ولكن ليس بالدقة المطلوبة، أما عدم اليقين: فهو الحالة التي يكون فيها للمتغير قيمة ولكن ليس بالصورة النهائية".

من هنا يمكن وصف الشخص الذي ليس لديه علم بأنه جاهل، إلاّ أن هناك العديد من وجهات نظر الباحثين التي تؤكد أنه من المستحيل على أي شخص معرفة كل شيء وفهمه بطريقة كاملة. فالحكمة الحقيقية الوحيدة هي في إدراك حدود ومدى معرفة الشخص بالأمور، ومن ثم فإن إدارة المعرفة هي في الأساس مسألة مشاركة مدى جهلنا مع الآخرين (Israilidis *et al*., 2013, 73) و(Roberts, 2009, 3).

ولفهم معنى الجهل نحتاج إلى مفاهيم تساعدنا في فهم أوجه الغموض والمعرفة وعدم المعرفة. إذ نحتاج إلى مفاهيم يمكن أن تساعدنا في تجنب تعريف ساذج للجهل على انه افتقار بسيط إلى المعرفة. تقوم دراسات الجهل حالياً بالبحث في مثل هذه المفاهيم، منها Nescience (Gross,2010) المعرفة السلبية (Knorr Cetina,1999)، عدم المعرفة (Luhmann1998)، الجهل النشط (Medina,2013)، الجهل الاستراتيجي (McGoey2012) والجهل المتعمد (Schaefer,2018)، لذلك يجب عدم التعامل ببساطة مع الجهل على أنه نقص في المعرفة، كغياب، ولكن كشيء حاضر، كظاهرة في العالم (Knudsen *et al*., 2019, 1-2).

ويشير (Wiik & Bakken, 2017, 12) الى إن تحديد الجهل بوصفه مشكلة أساسية لنظرية المنظمة، قد يوفر مشكلة تفتح آفاقاً جديدة للتفسيرات المحتملة، وهي كيف تتعامل المنظمات مع الجهل؟ ويمكن أن يكشف التحقيق الشامل في الجهل عن جوانب جديدة للمنظمات وإعادة تفسير الجوانب القديمة. ويمكن أن يكون هذا الإجراء حافزاً ليس فقط لمعرفة المنظمات؟ ولكن أيضاً لما يمكن أن تكون عليه المنظمات.

كما يمكن أيضاً اعتبار الجهل عقبة أمام مشاركة المعرفة؛ لأن الأفراد العاملين غير المدركين قد لا يكونون قادرين على إدراك قيمة المعرفة الجديدة المكتسبة من البيئات الخارجية. فضلاً عن ذلك فقد يؤدي نقص المعرفة فيما يتعلق بوجود أو استخدام تقنيات وأدوات جديدة، مثل أنظمة إدارة المعرفة الحالية (KMS) المتاحة للعاملين، إلى تقييد تدفق المعرفة في مناقشات فرق العمل التنظيمية المختلفة (Israilidis, 2015, 3).

ومما تقدم، يمكن القول أن الجهل يمثل حالة سلبية تعبر عن نقص المعلومات وغياب المعرفة بحقائق الأمور، والجهل مفهوم نسبي يرتبط بمعرفة الفرد، إذ إن الجهل نقيض المعرفة، فكلما زادت معرفة الأفراد بحقائق الأمور، تحققت معرفتهم بمستوى جهلهم بها.

ثانياً: الجهل التنظيمي Organizational Ignorance

تعمل المنظمات في بيئات كثيفة المعرفة، وبالتالي فإن الجهل يمارس دوراً مهماً فيها خاصةً في تبادل المعرفة. إذ يبرز الجهل عند منع الموظفين من تبادل المعرفة والأفكار مع الفرق الخاصة بهم، والتي يتفاعلون فيها يومياً ويؤدون ضمنها مختلف المهام والأنشطة الروتينية. وعند حدوث هذه الحالة فإنه من المرجح أن يتأثر الموظف سلباً

ويصبح في حالة من عدم الرغبة أو عدم الميل لمشاركة معرفته الشخصية التي يمتلكها من الآخرين بسبب افتقار المتلقي إلى الخلفية المعرفية المناسبة. فضلاً عن ذلك فقد يقلل الموظفون من قيمة المعرفة الجديدة التي يمكنهم اكتسابها في سياق عمليات تبادل المعرفة، وبالتالي قد يشعرون على نحو مبرر بأن مشاركتهم في أنشطة تبادل المعرفة هي عملية غير مجدية للتعلّم. ومع ذلك، تتم إدارة هذه الصعوبات على نحو فاعل عندما يتعرف كل من المتلقين ومصادر المعرفة على حدود ومدى معرفتهم أثناء تبادل المعرفة والأفكار. بمعنى آخر، فهم يدركون مدى جهلهم باستكشاف المجاهيل، لذلك فإن إدارة المعرفة التي لديهم أكثر فاعلية (Lock, 2013, 4-5).

ونظراً لعدم وجود اتفاق مشترك على استخدام مصطلح "جهل الموظفين"، ينظر الباحثون إلى هذه الحالة بوصفها جهل تنظيمي ناجم عن جهل الموظفين فيما يتعلق بعدم امتلاكهم المعرفة التنظيمية الحاسمة. لذلك، يمكن دراسة الجهل التنظيمي بالنسبة لـ(إدارة المعرفة) Knowledge Management التي يرمز اختصاراً لها (KM) بوصفها أمر سابق لمهام إدارة المعرفة المختلفة أو بوصفها شرط مسبق لتنفيذها بنجاح (Israilidis, 2015, 7).

وقد أتفق (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٥٢ -١٥٣) مع المفهوم الذي قدمه (Zack, 1999, 38) **الذي يشير إلى أن الجهل التنظيمي يمكن تحديد مفهومه بعناصره ومشكلاته الأربعة، وهي:**

١. **التعقيد**: وجود معلومات زائدة تفوق قدرتنا على فهم وإدارة المعرفة.

٢. **اللاتأكد**: عدم وجود معلومات كافية لإدارة المعرفة.

٣. **الالتباس**: وجود مفاهيم وتفسيرات متعددة للشيء، تكون مختلفة ومتناقضة.

٤. **الغموض**: عدم وجود مفهوم واضح ومحدد لتفسير المعلومات.

بينما عرف (الفلاحي، ٢٠١٦، ٣٨) و (علي والفلاحي، ٢٠١٧، ٧٨) الجهل التنظيمي بأنه: "الاعتقاد الخاطئ الناتج من نقص أو غياب المعرفة والمعلومات على مستوى المنظمة ككل أو الجهات التنظيمية الفاعلة أو بين المجموعات أو الأفراد العاملين فيها".

كما يعرف بأنه "الجهل المتفشي أو المنتشر (المتخلل) بين كل أعضاء المنظمة أو هو الجهل النسبي بين الأعضاء في مختلف أجزاء المنظمة" (Steen & Aven, 2010, 118).

فيما عرف (Roberts, 2013, 219) الجهل التنظيمي بالإشارة إلى نقاط عديدة، هي:

١. الجهل الشامل لأعضاء المنظمة أو الجهل النسبي بين الأعضاء في مختلف أجزاء المنظمة.

٢. الجهل نسبةً إلى المنظمات الأخرى والأطراف الخارجية، بما في ذلك الزبائن والمنافسون والموردون.

٣. الجهل الناتج عن القرارات التنظيمية السابقة، مثل الاستثمار في تطوير المعرفة في مجال معين بالنسبة لمجال آخر.

٤. جهل الأفراد للمعرفة الفريدة من نوعها في المنظمة، أي عدم معرفة نشاط المعرفة ونشرها من قبل المنظمة.

بناءً على ما تقدم يتضح بأن:

١. يعبر الجهل التنظيمي عن نقص معلومات الأفراد عن وظائفهم أو الأمور التي ترتبط بعملهم في المنظمة.

٢. عدم امتلاك الأفراد للمعارف الضمنية والظاهرة عن مجريات الأمور في المنظمة هو حالة للتعبير عن الجهل التنظيمي.

٣. الجهل التنظيمي هو محصلة لتراكم جهل الموظفين في المنظمة.

٤. طبيعة الإدارة والنمط القيادي محدد أساس لمستوى جهل الموظفين في المنظمة، فعدم الدعم وقلة تشجيع الإدارة للأفراد العاملين على مشاركة المعرفة وتبادلها ونشرها في المنظمة يؤدي إلى عدم رغبة الأفراد بتلقي المعرفة وضعف ميولهم لاكتساب الجديد منها.

٥. قد يحدث الجهل التنظيمي بسبب الحجم الكبير للمعلومات في المنظمة، إذ قد ينجم عن هذا الحجم عدم قدرة الأفراد على التعامل مع هذا الكم الوفير من المعلومات وبالتالي تنعدم عندهم حالة اكتساب المعرفة.

٦. قد تتوفر المعلومات على نحو مناسب في المنظمة ولكن صعوبة تفسيرها أو التعامل معها قد يولد حالة من الجهل التنظيمي خاصة إذا لم توفر الإدارة الدعم المناسب لتفسير تلك المعلومات.

٧. حالة تعدد المعلومات الخاصة بمسألة واحدة قد ينجم عنها ازدواجية في التفسير مما يولد الالتباس لدى الأفراد عن التعامل مع هذه المعلومات الأمر الذي يحدث جهلاً لديهم ينعكس بصيغة جهل تنظيمي.

٨. الجهل التنظيمي يحدث بصور وأشكال متعددة، فقد يكون شاملاً لكافة أعضاء المنظمة نتيجة غياب المعلومات ونقص المعرفة، فيما قد يكون نسبي لجزء من أعضاء المنظمة.

٩. ينطوي تحت مظلة الجهل التنظيمي غياب المعلومات عن الأنشطة الداخلية والخارجية على حد سواء، فغياب المعلومات عن الوظائف والأداء لدى الأفراد يولد جهل للموظف، فيما يولد غياب المعلومات ونقص المعرفة عن المنافسين والموردين والزبائن والأطراف الخارجية ذات العلاقة جهلاً تنظيمياً.

واعتماداً على ما سبق، يمكن صياغة التعريف الإجرائي للباحثة للتعبير عن الجهل التنظيمي بأنه: محصلة لتراكم جهل الأفراد العاملين الذي يحدث بسبب غياب المعلومات ونقص المعرفة لديهم عن وظائفهم وعن مجريات العمل في منظمتهم، ونتيجة لعدم قدرتهم على تفسير المعلومات بسبب كثرتها، فضلاً عن صعوبة تفسيرها بسبب تناقضها وتعدد التفسيرات المحتملة لها.

ونظراً للارتباط الشديد بين المعرفة والجهل لابد من الوقوف على مفهوم المعرفة وأنواعها وكيفية إدارتها.

إذ تعرف المعرفة بأنها: "الفهم والخبرة التي يمتلكها كل فرد نتيجة تجربته وتشمل المعايير التي تقيّم بها المدخلات الجديدة في محيطه، فهي مزيج مرن من التجربة المؤطرة والقيم والمعلومات السياقية" (Hajric, 2018, 16).

وعرفها (Odor Ho, 2018, 2) بأنها: "القدرة على استخدام المعلومات بطريقة يمكن بها تحقيق الأهداف، ويتم اكتسابها بعمليات فكرية معقدة من الإدراك والتعلّم والتواصل والترابط والمنطق".

وهناك نوعان من المعرفة، هما (Hajric, 2018, 16) و (Odor Ho, 2018, 2):

- **المعرفة الصريحة (الظاهرة):** وتشير إلى المعرفة المقننة، وهي منظمة ومنهجية، ويتم إضفاء الطابع الرسمي عليها، ويكون من السهل التعرف عليها وخزنها واسترجاعها ويتم التعامل معها بسهولة، مثل تلك الموجودة في الوثائق والسجلات والنصوص وما إلى ذلك.
- **المعرفة الضمنية:** تشير إلى المعرفة غير المقننة التي غالباً ما تكون شخصية (معرفة قائمة على الخبرة)، ويشار إليها أحياناً بالمعرفة البديهية التي يصعب تحديدها؛ لأنها تستند إلى حد كبير على الخبرة، كما وتُعد أكثر قيمة، ويتم نقلها بالتنشئة الاجتماعية والتوجيه وما إلى ذلك، وتتمثل بالمعتقدات الثقافية والقيم والنماذج العقلية، فضلاً عن المهارات والقدرات والخبرات.

وهناك تمييز إضافي لأنواع المعرفة يتمثل بـ (المعرفة المضمنة)، وهي المعرفة المتجسدة في الافراد، التي تكمن في العمليات والثقافة التنظيمية والروتين وما إلى ذلك، وهذا النوع من المعرفة يعمل على إضافة قيمة، ويتم تضمين المعرفة إما رسمياً عبر مبادرة الإدارة لإضفاء الطابع الرسمي على روتين معين ومفيد، أو على نحو غير رسمي.

أما إدارة المعرفة، فيقصد بها "قيام المنظمة بغض النظر عن حجمها بجهد منظم وواعٍ لالتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن أنواع المعرفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي"(العيساوي وشاكر، ٢٠١٨، ١٣٥).

وعرفها (Raudeliuniene *et al.*, 2018, 543) بأنها: "عملية ديناميكية ومنهجية أو مجموعة من العمليات للتحكم في العاملين في مجال المعرفة (إدارة للمعرفة)

لاكتساب وتنظيم وتجميع وإنشاء وتخزين ومشاركة وتوزيع المعرفة داخل المنظمة وخارجها لكي يتسنى للآخرين الوصول إليها".

وأشار (حسين وآخرون، ٢٠١٦) و (العيساوي وشاكر، ٢٠١٨، ١٣٩-١٤٠) إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتضمن: (خلق المعرفة واكتسابها، تنظيم المعرفة وخزنها، نقل المعرفة ومشاركتها، استخدام وتطبيق المعرفة).

لذا نلحظ أن اهتمام الإدارة بالمعرفة والتعامل معها وفق منظور إداري يتمثل بإدارة المعرفة، وهذا يُسهم في تقليل حالات الجهل التنظيمي في المنظمة، وكما أشرنا سابقاً بأن الجهل يمثل ظل المعرفة وإنه كلما زاد مستوى المعرفة لدى الأفراد قل مستوى جهلهم، والعكس صحيح.

ثالثاً: مصادر الجهل التنظيمي

The Resource of Organizational Ignorance

نظراً لالتباس وجهات نظر الباحثين حول تحديد مصادر الجهل التنظيمي، فإن الباحثتان سوف تعتمد على وجهة نظر (الفلاحي، ٢٠١٦، ٤٠-٤١) و (Roberts, 2012, 217-219) في تحديد مصادر الجهل التنظيمي، **وعلى النحو الآتي:**

١. **المجهول المعلوم القابل للتعلّم**: وهذا الجهل يسمى بالجهل العقلاني Ignorance Vational وهو جهل قابل للتعلّم نظراً لوجود الدافعية لاكتساب المعرفة والموارد اللازمة، وهو يختلف عن الجهل غير المعلوم، عكس ذلك ليس هناك مقدار من الدافعية او الموارد يمكن أن تضمن أن يصبح المجهول غير المعلوم معلوماً.

٢. **المعلوم المجهول**: ويشير إلى الجهل بالمعرفة القائمة بدلاً من الجهل نفسه، ويشمل المعرفة الضمنية التي لا يعي الأفراد دائماً بامتلاكها، أي الأشياء التي لا نعلم بأننا نعرفها.

٣. **الأخطاء**: يقصد بها الأشياء التي نعتقد بأننا نعلمها لكننا لا نعلمها. وينشأ الخطأ نتيجةً للتشويه الحاصل عن عدم الدقة أو النقص استناداً إلى اللاتأكد، وتسمى الأخطاء (الجهل المتأصل) (Inherent Ignorance) المتولد من القدرة المعرفية المحدودة، أو من الجهل الاحتمالي الناتج من الميل إلى التفكير بأسلوب خاطئ، وأن الأخطاء من السمات البشرية، وتحدث الأخطاء؛ لأن البشر يخضعون إلى عقلانية محدودة، يمكن أن تؤدي الأخطاء إلى التعلّم وتطوير المعرفة الجديدة مع مرور الزمن، إلاّ أنها عادةً لا تؤدي إلى نتائج إيجابية.

٤. **المنكرات والمحرمات**: ويقصد بها الجهل الناتج من رفض إدراك المعرفة، فالمحرمات هي جهل يبنى اجتماعياً على شكل حظر اجتماعي أو منع لمعرفة معينة لربما يرى بأنه خطر، أما بالنسبة للمنكرات فيقصد بها تجاهل أو قمع أو كبت المعرفة، التي تكون معرفتها مؤثرة جداً والتي لا تتناسب وتتلاءم مع فهم الفرد، وكذلك توصف المنكرات بأنها عمى متعمد أو جهل متعمد وتظهر على مستوى الفرد أو المجموعة، يمكن أن تكون المحرمات بمثابة عائق أمام إدخال المعرفة الجديدة وبالتالي الحد من القدرة التنافسية للمنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغير.

٥. **السرية والخصوصية**: وهذا الجهل مصدره الكبت والقمع الواعي للمعرفة، أما من الأفراد أو من المنظمات، ومن ضمنها المنظمات التجارية والحكومية.

ويكون مصدر هذا الجهل خضوع الأفراد والمنظمات لسرية الآخرين، في بلدان كثيرة يكون حق السرية والخصوصية مقدس في قوانينها وفي وتصريحاتها والإعلانات بما في ذلك الإعلان العالمي لحقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، إذ يمكن أن تخلق الخصوصية مجاهيل معلومة، فالقدرة التكنولوجية والمجتمعية تواجه تحدياً دائماً يتمثل بقمع المعرفة عبر السرية والخصوصية. على سبيل المثال، أصبح موقع ويكيليكس الشهير مؤخراً معروفاً بالكشف عن أسرار الدولة، في حين أن نشاط أعضاء موقع التواصل الاجتماعي Twitter يمثل تحدياً لتطبيق قوانين الخصوصية.

يمكن ربط السرية أيضًا بالصمت التنظيمي، الذي يمكن أن يشير إلى المعرفة غير الصريحة. قد تشجع المنظمات على قمع المعرفة، إذ قد يكون لإصدارها تأثير سلبي على الأداء أو تشجيع الممارسات التمييزية عن الممارسات الشائعة، على سبيل المثال، في العديد من منظمات القطاع الخاص أن يتم قمع معلومات حول مستويات الأجور، يسمح هذا باختلاف الرواتب بين أعضاء المنظمة ولكنه يتجنب احتمال الاستياء وتأثيره السلبي على الأداء، الذي قد ينشأ إذا كانت الاختلافات معروفة على نطاق واسع (Robert, 2012, 223).

وعلى أساس ما تقدم، قام (Roberts, 2012, 217-219) و (الفلاحي، ٢٠١٦، ٤٠-٤١) بتلخيص ثلاثة مصادر أساسية للجهل، وهي:

١. **الجهل الناتج من غياب المعرفة:** المجهول المعلوم، المجهول غير المعلوم.
٢. **الجهل حول المعرفة نفسها:** المجهول القابل للتعلم، المعلوم المجهول، والأخطاء.
٣. **الجهل الناتج من قمع وكبت المعرفة:** المنكرات والمحرمات، السرية والخصوصية.

رابعاً: أشكال الجهل التنظيمي

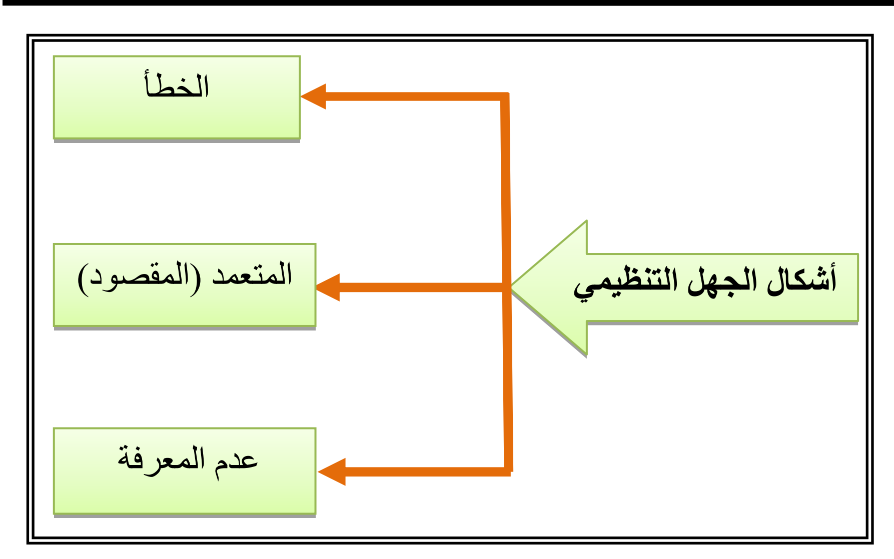
Shapes of Organizational Ignorance

الجهل التنظيمي الذي يظهر في المنظمات لا يظهر بصورة واحدة، بل أنه يعتمد على سبب نقص المعرفة وطبيعة المعالجة التي تحتاج إليها، **ومن هنا يمكن القول أن الجهل التنظيمي يكون على ثلاثة أشكال، هي (الحدراوي وآخرون،** ٢٠١٨، ١٥٣-١٥٤):

١. يُعد الجهل التنظيمي بمثابة أداة من أدوات التعلّم التنظيمي، إذ إن المنظمة التي ستقع في أخطاء عند ممارسة أعمالها نتيجة للتعقيد أو اللاتأكد أو الالتباس أو الغموض، سوف تلجأ إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تجنبها الوقوع في الخطأ مرة ثانية.

٢. الجهل التنظيمي قد يكون على نحو مقصود في المنظمة من قبل الإدارة العليا حول أمور وقضايا معينة تستوجب أن تبقى المعرفة والتفاصيل بعيدة عن المستويات الأدنى، حرصاً منها على سلامة موقف المنظمة من المنافسين مثلاً، وهذا ما يسمى التجهيل الذي تتعمده الإدارة.

٣. الجهل التنظيمي قد يكون نتيجة لعدم المعرفة والتقصير من قبل المنظمة والعاملين فيها وعلى جميع المستويات الإدارية سواء كان على نحو مقصود أو غير مقصود، الأمر الذي تستوجب معالجته وجود قيادة داعمة تعمل على تطوير قدرات وقابليات العاملين، فضلاً عن هيكل تنظيمي مرن وثقافة منظمية تشجع على التطور والإبداع عبر تبني أنظمة تكنولوجيا حديثة ومتطورة.



الشكل (٣): أشكال الجهل التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثتان.

خامساً: أنواع الجهل التنظيمي

Type of Organizational Ignorance

تعددت أنواع الجهل التنظيمي في المنظمات، وقد اختلفت آراء الباحثين حول إعطاء أنواع محددة للجهل التنظيمي، إذ حدد (Roberts, 2009, 3) **نوعين للجهل التنظيمي، وهما:**

أولاً. الجهل كمجهول معروف: يشير إلى معرفة ما يعرف بحدود المعرفة. هناك بعض الأشياء التي نعرف أننا لا نعرفها. نحن نعرف السؤال لكننا لا نعرف الإجابة، اي نحن على دراية بجهلنا.

ثانياً. الجهل كمجهول غير معروف: يشير إلى نقص تام في المعرفة بحيث لا ندرك جهلنا. وهي مجهولة تتجاوز التوقع (أي غياب لتلك المعلومات التي لا نتوقع أننا بحاجة إليها).

وقد ميز (Congleton, 2001, 39–40) تمييزاً مماثلاً بين (الجهل الطبيعي) و(الجهل العقلاني). إذ يرى بأننا جميعاً ندخل العالم في حالة من الجهل على نحو طبيعي، ولكن بمرور الوقت يتقلص جهلنا الطبيعي مع تراكم المعرفة أو تطويرها. على الرغم من أن الجهل الطبيعي ما زال مهيمناً، فإن الجهل العقلاني ينمو تدريجياً مع زيادة الوعي بجهل الفرد. وعلى الرغم من الاعتراف بوجود نوع معين من المعلومات أو المعرفة، فإنه في ظل الجهل العقلاني لا يتم الاستثمار في الحصول عليها أو تحليلها. فنحن بوصفنا أفراد لا نستطيع أن نعرف كل شيء، والجهل العقلاني هو وسيلة للتعامل مع قيودنا إذ يخضع الأفراد لعقلانية محددة بسبب حدود قدرتهم على معالجة المعلومات، ويمكن النظر إلى الجهل العقلاني بوصفه نتيجة لعقلانية حدودنا.

بينما حدد (Harvey *et al*., 2001, 451-457) و (Roberts, 2009, 6) و (Khanifar *et al*., 2012, 9-10) و (الساعدي والكعبي، ٢٠١٥، ٢٩٨) و(الفلاحي، ٢٠١٦، ٣٨-٣٩) و(الساعدي، ٢٠١٧، ٣٧٣) و (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٥٣) أنواع الجهل التنظيمي على النحو الآتي:

١. **الجهل التعددي Pluralistic Ignorance**

ظهر هذا النوع في عشرينيات القرن العشرون، وهو ظاهرة اجتماعية تعكس الحالات التي يحمل فيها الفرد آراء خاطئة عن الأفراد الآخرين، أو هو حالة تتضمن استدلال فردي خاطئ حول حالة مجتمعية يخلق على أساسها أنماطاً مستنتجة فردية في الاعتقادات الخاطئة اعتماداً على المقارنات المرجعية، فهو من

وجهة النظر التعددية عُد قبول ورفض رأي أو اعتقاد أو ممارسة من فرد أو مجموعة أو مجتمع على الرغم من مقبوليتها.

٢. **الجهل الشعبوي Populistic Ignorance**

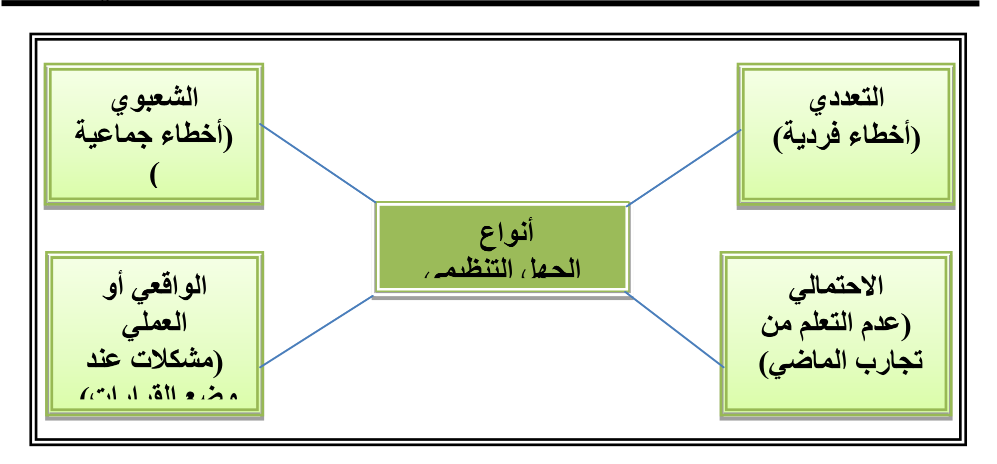
ويقصد بهذا النوع اشتراك مجموعة من الأفراد في الأفكار الخاطئة، أي اشتراك الخرائط العقلية لهذه المجموعة في أنماط إدراكية تبدو مقبولة من وجهة نظر هذه المجموعة إلاّ أنها خاطئة اجتماعياً حول ظاهرة مجتمعية معينة، وبذلك فإن هذا النوع من الجهل لا يأتي من منظور فردي بل من منظور جماعي، فضلاً عن ذلك لا يكون هذا النوع عشوائياً وفاقد الثقة الاجتماعية بل يوصف بأنه منظم على نحو جماعي، ويوضح الانحراف في رأي الأقلية عن تصورات الأغلبية الناتجة عن المظاهر المختلفة للرأي العام.

٣. **الجهل الاحتمالي Probabilistic Ignorance**

وينتج هذا النوع من عدم قدرة الفرد على التعلّم من التجارب العامة التي تتضمن سلسلة من الأحداث المنفصلة ضمن السياقات المتغيرة والمختلفة، ويظهر عندما يقرر البعض اختيار نتائج التجارب الماضية التي تُسهم في تعديل الفهم الإدراكي للفرد، أي يميل الأفراد في هذا النوع إلى التفكير بطريقة خطية.

٤. **الجهل الواقعي Pragmatic Ignorance**

ويسمى أيضاً بالجهل (العملي) وهذا النوع من الجهل مرتبط بمشكلات المدراء في وقت صنع القرار، إذ يجب أن يدركوا مقدار الفعل ورد الفعل تجاه التغيرات البيئية السريعة، فضلاً عن مستويات المعرفة المؤكدة أو المحتملة، والجهل الواقعي يزداد في المواقف الديناميكية المتغيرة التي تحصل في ظل غياب المعرفة، وخاصةً في المواقف التي تطبق على نحو مباشر في القرارات السياسية.



الشكل (٤): أنواع الجهل التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثتان.

سادساً: فئات الجهل التنظيمي

Categories of Organizational Ignorance

يظهر الجهل التنظيمي بعدة فئات، منها تقع تحت مظلة نقص وعدم معرفة الأفراد العاملين (بيئة داخلية) ومنها تخص المنافسين (بيئة خارجية)، إذ حدد (Danelon, 2015, 3-5) و (Roberts, 2009, 9-10) نقلاً عن: (Proctor, 2008, 3) **ثلاث فئات، هي:**

الفئة الأولى: الجهل كحالة أصلية Ignorance as Native State

تشير الفئة الأولى من الجهل أو الحالة أو المورد الأصلي إلى المفهوم الشائع للجهل. من هذا المنظور فإن الجهل هو حالة بريئة يجسدها الأطفال، وهي نقطة الانطلاق التي يمكن بها اكتساب المعرفة. أي أن الجهل هو (لائحة فارغة) أو(Tabula Rasa)

فقد افترض العديد من الفلاسفة أنها تميز عقل الرضيع، وقد سمي هذا الجهل بالجهل الأصلي؛ لأن الفكرة هي نوع من الغياب الطفولي بحكم البدائية، أو ندرة أو تجويف يتم تصحيحه (ملئه خلال النمو عن طريق توليد المعرفة). ويُعد الجهل الأصلي مورداً (التربة التي يمكن أن تزرع فيها الأشياء)، بمعنى آخر فإن الجهل ليس مجرد لائحة فارغة، بل أنه مساحة للمعرفة المحتملة. ويُعبر عن الجهل الأصلي بأنه الشرط الذي يمكن للأشخاص من خلاله طرح أسئلة ومحاولة الإجابة عليها، وهو الذي يمكن من إجراء البحث العلمي وبدونه فإننا سنخمد محركات إنتاج المعرفة، وبهذا المعنى فإن الجهل كحالة أصلية ليس شكلاً من أشكال الجهل السلبي بالطريقة التي يتم بها تصور الجهل بشكل شائع، ولكنه حالة تأمل يمكن أن تدرج بالمعرفة هذا هو ما يسمح بوجود الجهل بوصفه مورد؛ لأنه يتيح إمكانية التحقيق والرضا المحتمل للرغبة في المعرفة.

يمكن عد الجهل كحالة أو مورد أصلي بمثابة تحد لتحفيز استكشاف المعرفة الجديدة. وبهذا المعنى فإن اكتشاف المعرفة هو الدافع وراء الجهل والجهل لا ينضب أبداً؛ لأنه مع ظهور المعرفة الجديدة يكون مصحوباً بجهل جديد. يمكن بعد ذلك اعتبار هذا النوع من الجهل مهماً في دفع الابتكار في جميع أنحاء المنظمة من البحث والتطوير والتصميم إلى علاقات الزبائن والتسويق وإدارة الموارد البشرية. فضلاً عن ذلك فإن الجهل بوصفه حالة أصلية قد لا يحفز البحث عن معرفة جديدة فحسب، بل قد يكون أيضاً عنصراً مهماً في تسهيل العملية الإبداعية. ويمكن ملاحظة هذا الجهل في سذاجة وبراءة الشباب أو أولئك الذين لديهم خبرة في مجال معين. ولتطوير منتجات جديدة غالباً ما يتطلب من المبدعين التفكير خارج الصندوق أو في

الواقع إحداث نقلة نوعية يمكن أن يؤدي جهل الصندوق أو النموذج المهيمن إلى تسهيل الإبداع الذي سيتم خنقه بالمعرفة الحالية.

الفئة الثانية: الجهل بوصفه اختيار انتقائي

Ignorance as Selective Choice

الفئة الثانية من الجهل بوصفه اختيار انتقائي، تعكس الانتقائية الأساسية للاستفسار عندما نتابع خطاً معيناً من الاستفسار فإننا نستبعد بالضرورة خطاً آخر. عبر تضييق تركيزنا على اتجاه واحد أصبحنا غير مدركين للمسارات الأخرى الممكنة، أي أننا ننظر هنا بدلاً من هناك، الجهل هو نتاج عدم الاهتمام؛ ولأنه لا يمكننا دراسة جميع الأشياء يجب أن يتم استبعاد بعضها بالضرورة.

قد يكون الجهل بوصفه عالم مفقود أو اختيار انتقائي ذا صلة بمنظمات الأعمال عبر تعلم النسيان، إذ يُعد أمر مهم لتطوير المعرفة الجديدة. لذلك في السعي وراء الابتكار والإبداع، من الضروري في بعض الأحيان أن يتم نسيان المعرفة أو فقدها. وهذا بمعنى ما يسمح للأفراد والمنظمات باستعادة الجهل بوصفه حالة أصلية ومورد لتطوير المعرفة عبر إعادة اكتشاف المعرفة القديمة وإنتاج المعرفة الجديدة. فضلاً عن ذلك، بالنسبة للمنظمات التجارية يمكن أن تكون إعادة اكتشاف المعرفة المفقودة مثمرة للغاية من حيث تطوير منتجات جديدة.

ومن هنا لابد من الإشارة إلى ما يسمى بالنسيان التنظيمي الذي يقصد به بأنه "فقدان للمعرفة التنظيمية التي تم اكتسابها بشكل مقصود (هادف) أو غير مقصود (غير هادف)، ويعتمد بدرجة أساسية على القدرة الاستيعابية للذاكرة التنظيمية ورغبة المنظمة في المنافسة، وبدوره يؤثر على مكانة المنظمة وقدرتها التنافسية" (مهدي و الحكيم، ٢٠١٥، ١٩١).

ويكون النسيان التنظيمي على نوعين، هما (بدوي وآخرون، ٢٠١٩، ٢٥٧-٢٥٨):

أ. **النسيان التنظيمي الهادف**: وهو النسيان الايجابي المتعمد لبعض المعرفة والتي غالباً ما تكون غير مفيدة أو ضارة للمنظمة، ولكن هذا النوع من النسيان يكون معززاً للمزايا التنافسية للمنظمة.

ب. **النسيان التنظيمي غير الهادف**: وهو النسيان السلبي غير المرغوب لبعض أنواع المعرفة أو هو فقدان المعرفة ذات القيمة، وغالباً ما يسبب ضرراً كبيراً للمنظمة، لأنه يحتم على المنظمة أن تعود لتعلم المعرفة التي تم نسيانها.

الفئة الثالثة: الجهل بمثابة حيلة إستراتيجية أو بناء نشط

Ignorance as a Strategic Ploy or Active Construct

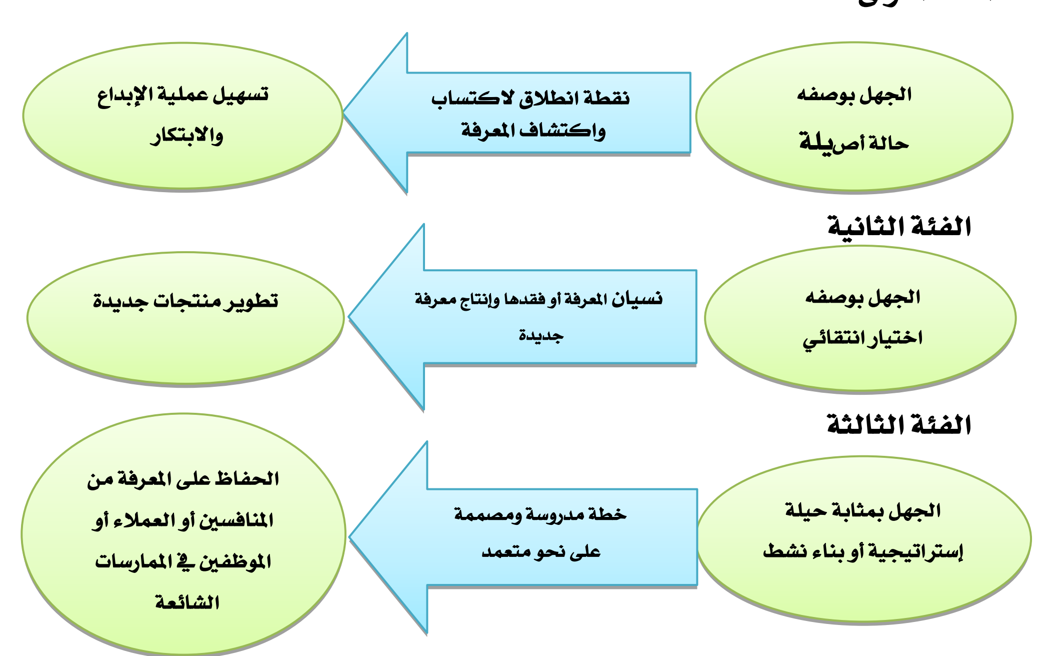
إن الفئة الثالثة من الجهل أو الخدعة الإستراتيجية أو البناء النشط متوترة مع الرؤية القياسية للجهل، الجهل كحالة أصلية. الجهل بوصفه حيلة إستراتيجية ليس حالة طبيعية، بل شيئاً ينتج بنشاط. إن هذه الفكرة لم يستكشفها الفلاسفة بشكل كافٍ ولا ينبغي النظر إلى الجهل على أنه إهمال بسيط أو فجوة بل إنه إنتاج نشط يمكن أن يكون الجهل جزءاً نشطاً من خطة مدروسة، يمكن خلق أو إنتاج الجهل واستخدامه بوصفه حيلة إستراتيجية على وجه التحديد؛ لأن الجهل يُنظر إليه عادة على أنه حالة أصلية ويمكن علاجها. لذلك يتجاهل الجهل بوصفه حيلة إستراتيجية باعتماده على الافتراض الشائع بأن الجهل حالة أصيلة. قد تنجح أيضاً عبر استغلال الطبيعة الانتقائية للانتباه، التي تكون فيها الحالات تعتمد عملياً على النوع الثاني من الجهل.

الجهل بوصفه حيلة إستراتيجية (أو بناء نشط) مصممة على نحو متعمد له علاقة كبيرة بمنظمات الأعمال، فمن مصلحة منظمات الأعمال في الغالب الحفاظ على

الجهل، إذ يُعد الحفاظ على المعرفة من المنافسين أو العملاء أو الموظفين من الممارسات الشائعة. مثال توضيحي هو السرية المحيطة بالوصفة الخاصة بـCoca-Cola. الأسرار التجارية وحقوق الملكية الفكرية الأخرى، بما في ذلك حقوق النشر والعلامات التجارية وبراءات الاختراع، هي وسائل تسعى بها المنظمات لحماية معارفها الشخصية عبر الحفاظ على جهل العملاء والمنافسين.

والجهل بوصفه حيلة إستراتيجية هو بالتأكيد تكتيك تستخدمه منظمات الأعمال في إدارة مواردها وأسواقها. عندما تتضمن عملية إدارة أصول المعرفة الحفاظ على جهل أعضاء المنظمة وعملائها ومنافسيها وحتى المنظمين، فمن الإنصاف القول إن الجهل يستخدم بطريقة إستراتيجية. في بعض الأحيان يتم نشر الجهل واستدامته لأغراض احتيالية، لكن الجهل بوصفه حيلة إستراتيجية ليس بالتأكيد مرادفاً للنشاط الاحتيالي.

والشكل (5) يوضح فئات الجهل التنظيمي



الشكل (٥): فئات الجهل التنظيمي

المصدر : الشكل من إعداد الباحثتان

سابعاً: العوامل التنظيمية المؤثرة في الجهل التنظيمي

Organizational Factors affecting Organizational Ignorance

تظهر حالة الجهل التنظيمي في إطار التفاعلات الاجتماعية والإدارية التي تتم داخل المنظمة أو مع الأطراف المتعاملة معها، ونتيجةً لذلك تظهر العديد من العوامل التي من شأنها التأثير على الجهل التنظيمي، فقد أتفق (الفلاحي، ٢٠١٦، ٤٤) مع (Khanifar *et al.*, 2012, 9-10) **على تحديد هذه العوامل بالآتي:**

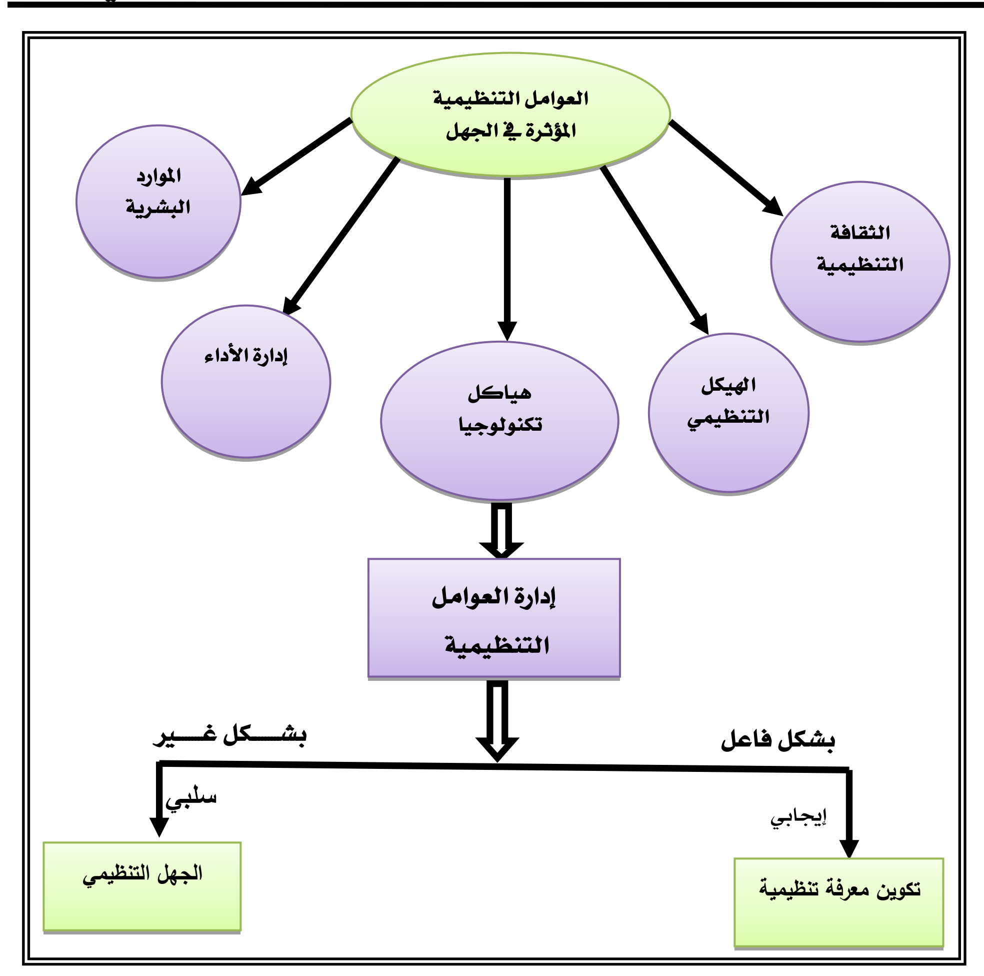
١. **الثقافة التنظيمية:** إن نشر المعرفة في المنظمة تجعل التحديات كبيرة بين الأفراد، لذا يتوجب على المدراء تحويل قواعد وإجراءات إدارة المعرفة في المنظمات إلى معايير ثقافية، فالمنظمات التي لا تشجع على التعاون والثقة والتعلّم، سوف تجد صعوبة في خلق ونشر المعرفة ومن ثم تفشل الجهود التي تهدف إلى تعزيز إدارة المعرفة وتؤدي إلى الجهل التنظيمي.

٢. **الهيكل التنظيمي:** يعتمد التنفيذ الناجح لإستراتيجيات إدارة المعرفة على هيكل تنظيمي مرن. إذ إن الهياكل الهرمية غير المرنة لا يمكن أن تكون أدوات مناسبة لإدارة المعرفة، فالهيكل المناسب لعمل المنظمات هو الهيكل الذي يحتوي على الديناميكية والمرونة والاتصالات، لكي لا تقتصر المعرفة على فريق واحد محدد أو على حدود تنظيمية وتمكن الموظفين من التواصل مع بيئة المنظمة الخارجية. وعليه فالهياكل الرسمية وغير المرنة والمحدودة سوف تؤدي بالمنظمة إلى الجهل.

٣. **هياكل تكنولوجيا المعلومات:** هياكل تكنولوجيا المعلومات الأساسية لا تتمثل فقط بالتواصل ونشر المعرفة، وإنما هي وسيلة لجمع وخزن واسترجاع المعرفة وهي عامل رئيس لإدارة المعرفة.

٤. **إدارة الأداء:** تُعد إدارة الأداء واحدة من أهم الأنشطة البشرية للتقدم في المجتمعات وتعتمد بصورة أساسية على جهود الفريق. وإدارة الأداء في المنظمات النامية أصبحت ذات أهمية كبيرة، والإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمة في مجال إدارة الاداء تتضمن (إدارة الموارد البشرية، دعم ومشاركة الإدارة العليا، القيادة المنفتحة، إدارة التغيير، نظم المكافأة والتعويض).

٥. **الموارد البشرية:** تحدد كفاءة وفاعلية الموظفين عبر مجموعة من المؤشرات الخاصة بهم، فالموظفون الذين يعملون لأهداف تنظيمية يفضلون العمل وهم قادرون على التعبير عن آرائهم دون خوف، ويعملون على أساس تحمل المسؤولية عن أدائهم والحماس ويتسمون بالكفاءة والمرونة والتنسيق والالتزام بأهداف الفريق، فضلاً عن إمكانية الاعتماد عليهم، إن وجود مثل هذه المؤشرات في الموظف سوف تحسن من إدارة المعرفة في المنظمات، بينما يؤدي انخفاض هذه المؤشرات إلى الجهل في المنظمة. ويوضح الشكل (٦) العوامل التنظيمية المؤثرة في الجهل التنظيمي:



الشكل (٦): العوامل التنظيمية التي تؤثر على الجهل التنظيمي

المصدر : بتصرف الباحثتان عن: الفلاحي، مصطفى مؤيد أحمد، ٢٠١٦، إدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الإبداع التنظيمي-بحث تحليلي في شركة الفارس العامة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد- **جامعة بغداد**، بغداد، العراق، ص٤٥.

الفصل الرابع

إدارة الجهل التنظيمي

إدارة (معالجة) الجهل التنظيمي

Management (Addressing) Organizational Ignorance

أولاً: إدارة الجهل التنظيمي

Organizational Ignorance Management

أصبح تطبيق تقنيات إدارة المعرفة واسع الانتشار بين المنظمات منذ تسعينيات القرن الماضي، الأمر الذي أدى إلى التركيز على المعرفة وإدارتها على نحو كبير وإهمال عوامل عديدة وأمور أخرى لا تقل أهمية في تأثيرها على أداء الأعمال في المنظمات، ومن هذه الأمور الجهل ومدى تفشيه في المنظمة بوصفه ظاهرة تنظيمية ترتبط بأداء الأفراد أولاً مروراً بأداء الأقسام الوظيفية وانتهاء بأداء المنظمات، إذ إن إدراك قادة المنظمة بوجود حالات الجهل التنظيمي فيها دعاهم في بادئ الأمر إلى استخدام ممارسات إدارة المعرفة، إلاّ أن ذلك لم يثبت نجاحه على نحو كاف، من هنا ظهرت الحاجة إلى إدارة الجهل على نحو فاعل في المنظمة أسوةً بإدارة المعرفة.

أن التركيز على المعرفة في ممارسات الإدارة المعاصرة لفت الانتباه إلى استخدام ونشر الموارد لإدارة الجهل في المنظمة وبيئة الأعمال الأوسع، وقد فشلت إدارة المعرفة عندما ركزت على المعروف عبر إنتاج وتطبيق المعرفة في إدراك الأهمية الكامنة للجهل. فضلاً عن ذلك فإن إدارة المعرفة لا تتجاهل المجهول المهم فحسب، بل قد تخلق وتديم أشكالًا معينة من الجهل دون قصد. لذلك لا ينبغي أن تركز إدارة

الجهل على السيطرة على المجهول وتقليله إلى الحد الأدنى، ولكن أيضاً على توظيفه المنتج في عملية الابتكار (Roberts, 2009, 1).

ويرى (Harvey *et al*., 2001, 450) أن تحديد الجهل أصبح مهماً في المناخ الحالي للمنظمات نتيجةً للتغير السريع بسبب العولمة والمنافسة الشديدة. إن المنظمات يجب أن تهتم أيضاً بإدارة الجهل إلى جانب إدارة المعرفة؛ لأن الحدود بين الاثنين يمكن أن تصبح غير مرئية، وتجاهل الجهل التنظيمي يمكن أن يجعل للمنظمات قصر نظر على زيادة قدراتها، وكذلك قدراتها على الابتكار.

وقد أشار (Zack, 1999) و(Harvey *et al*., 2001) إلى أن هناك ميل في الأدبيات والبحوث الإدارية إلى رؤية الجهل في المنظمات كشيء يمكن تخفيفه عبر إدارة أفضل للمعرفة والتعلّم التنظيمي، لاسيما عندما ينظر إلى الجهل بأنه غياب للمعرفة، وهو شيء يجب معالجته باكتشاف أو اكتساب معرفة جديدة أو تطبيق تقنيات وممارسات وأنظمة جديدة لإدارة المعرفة. في هذا المعنى تصبح إدارة الجهل مرادفاً لإدارة المعرفة. ومع ذلك في السياق التنظيمي يكون الجهل أكثر من مجرد غياب المعرفة؛ لأن الجهل قد يكون له أهمية إستراتيجية لتشغيل المنظمة ونجاحها. هناك جوانب أخرى من الجهل التنظيمي تحتاج إلى النظر فيها. إدارة الجهل على نحو منتج لا تعتمد دائماً على محوها بتطبيق المعرفة المناسبة.

ويرى الباحثون بأن المنظمات في القرن الحادي والعشرين قائمة على أساس تنافس المعرفة، وإن نجاح المنظمات يعتمد على قدرتها في معرفة مزاياها بأسلوب متكيف وفي الوقت المناسب، كما أن إدارة الجهل أمر حيوي لتعظيم قابلية منظمة ما للتغير وتعزيز المرونة، ويشجع تبني منظور إداري منفتح على البدائل، إذ إن دراسة إدارة الجهل يجب أن تركز على التغيير بدلاً من السعي لفهم وتصنيف المعرفة، وتهتم دراسة إدارة

الجهل بأهمية المجاهيل وتسعى إلى السماح للمعرفة والجهل بالتداخل بطرق ناجحة. إن إدارة الجهل تتطلب إدراك قيمة وانتشار الجهل في السياقات التنظيمية (Roberts, 2012, 232).

ويعرف (Israilidis *et al*., 2013, 76) إدارة الجهل التنظيمي هي "عملية لاكتشاف الجهل واستكشافه وإدراكه وإدارته خارج المؤسسة وداخلها بعملية إدارية مناسبة لتلبية المطالب الحالية والمستقبلية وتصميم سياسة أفضل وتعديل الإجراءات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والمحافظة على ميزة تنافسية".

بينما يرى (علي والفلاحي، ٢٠١٧، ٧٩) أن إدارة الجهل التنظيمي "ليس فقط في القضاء عليه باقتناء أو إنتاج المعرفة عند استكشاف الجهل داخل منظمات الأعمال أو المجتمع فمن اللازم الاعتراف بالطبيعة النسبية للجهل في المنظمات، إذ إن المنظمات لا يمكنها معرفة كل شيء وهي بحاجة إلى التمكن من إدارة ما تعرفه ومعرفة ما تجهله، ولذلك توصف التحديات الإستراتيجية التي تواجه المنظمات بمصطلحات قائمة على المعرفة والمعلومات".

يجب على المنظمات أن تهتم بإدارة جهلها. في حين أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحديد ما تعرفه المنظمة وتعيينه وجمعه ومشاركته واستغلاله، إدارة الجهل من ناحية أخرى تدرك أنه لا يمكن أبدًا معرفة كل شيء، أو حتى أشياء كثيرة جيداً. إن التصرف على افتراض أن المنظمة تعرف ما يكفي قد يمثل غطرسة في أحسن الأحوال وإدارة سيئة في أسوأ الأحوال (Zack, 1999, 36).

وبناءً على ما سبق، تضع الباحثتان تعريفاً إجرائياً لإدارة الجهل التنظيمي يقوم على أنها: معالجة للمشكلات المسببة لحالات الجهل التنظيمي والمتمثلة بالتعقيد واللا تأكد والالتباس والغموض، وتتم هذه المعالجة بتوفير المعلومات والمعرفة وآليات

استخدامها في المنظمة لتلافي حدوث هذه المشكلات مستقبلاً. **أي أن إدارة الجهل التنظيمي تتم بـ:**

١. **إدارة التعقيد**: وتتم بالمعالجة المناسبة للمشكلات التنظيمية المتشابكة والمتداخلة، وتحديد المعلومات اللازمة لها.

٢. **إدارة اللاتأكد**: وتتم بتقليل مستويات عدم الثقة وتوفير المعلومات اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة.

٣. **إدارة الالتباس**: وتتم بإزالة التناقض في المشكلات التنظيمية والتعامل مع الحالات التنظيمية بوجهات نظر موحدة ومتفق عليها.

٤. **إدارة الغموض**: وتتم بتوفير آلية واضحة لتفسير المعلومات في المنظمة، أي توفير معرفة تنظيمية.

ثانياً: أبعاد الجهل التنظيمي

Organizational Ignorance Dimensions

يمكن تحديد أبعاد الجهل التنظيمي بالاعتماد على المشكلات التي حددها (Zack, 1999, 39) واصفاً إياها بأنها المشكلات التي يتم في ضوئها تحديد الجهل التنظيمي في المنظمات وعلى النحو الآتي:

١. إدارة التعقيد Complexity Management

ويقصد به "ترابط العناصر وتداخلها على نحو معقد، وهي ليست غير قابلة للتنبؤ أو غامضة أو غير متوقعة، إنما هي مجموعة من العناصر والعلاقات المتنوعة التي يجب أخذها في الحسبان في وقت واحد من أجل معالجتها". إذ تحتوي المشكلات المعقدة على العديد من المتغيرات والحلول والأساليب المحتملة والمترابطة، ويضم التنظيم المعقد

تعدد الأعضاء وتنوع الوظائف والعمليات، والتنوع في العلاقات وإعداد التقارير والتعدد في الوحدات التنظيمية (Zack, 1999, 38-39).

ويذكر (الساعدي والكعبي، ٢٠١٥، ٢٩٩) أن التعقيد هو "امتلاك معالجة معلومات أكثر مما تتأكد منه أو تفهمه المنظمات، أو أنه عدد كبير من العناصر لقوى الارتباط، وهي ليست غير قابلة للتنبؤ بالضرورة، تتألف من حلول وطرائق ومن عدد كبير من الخطوات وهي تتباين حسب الشخص والمنظمة والعناصر والعلاقات التي يمكن أخذها بالحسبان في وقت واحد". والتعقيد هو "عدد المهام والأنظمة الفرعية التي يتم تنفيذها أو الموجودة في المنظمة، كما أن تعقيد المنظمة له تأثير كبير على سلوك الأفراد العاملين فيها، وعلى الظروف الهيكلية الأخرى، وعلى عملياتها، وعلاقتها بالبيئة التي تعمل فيها" (علاوي، ٢٠١٧، ١٦٥).

يُعد التعقيد التنظيمي سمة من سمات المنظمات ومصطلح التعقيد يعني المتشابك أو المتشابك المتصل، وهو مصطلح مجرد ومتعدد الأبعاد ويتصف بخمس سمات هي: التفاعل الكبير، عدد كبير من الأجزاء اللاخطية، التناقض، كسر التناظر، القيود غير المألوفة، وكلها تتفاعل وفق نظام واحد معقد. إذ إن التعقيد التنظيمي يخلق مشكلات كبيرة تجعل من الصعب إنجاز الواجبات والمهام، وهناك القليل من المدراء الذين لديهم فهم واقعي للكيفية التي يؤثر بها التعقيد فعلياً في منظماتهم وعندما يدرك المدراء التنفيذيون أن موظفيهم يواجهون حالة من التعقيد المنظمي، حينها يقومون باتخاذ خطوات مباشرةً لتحديد المكان الذي فيه التعقيد لمعرفة سبب المشكلة، إذ ينتج التعقيد عن عدة عوامل مثل عدم الوضوح في الدور أو ضعف العمليات ومن ثم معرفة من هو المسؤول عن التعقيد وبعد ذلك تبدأ المنظمة بتعزيز الفعاليات التنظيمية بإزالة التعقيد الذي لا يضيف قيمة عبر تدريب الأفراد

العاملين بكيفية التعامل معه، إذ يجب أن تكون لدى المنظمة القابلية على إجراء التغيير للتخلص من الوضع الفوضوي الذي تمر فيه، **وهناك أنواع عديدة من التعقيد التنظيمي أشار إليها (شياع وعباس، ٢٠١٩، ٦٤)، هي:**

١. التعقيد بسبب اللوائح والقوانين والتعليمات المفروضة، فضلاً عن التدخلات من المنظمات غير الحكومية التي لا يمكن إدارتها والسيطرة عليها من قبل المنظمة.

٢. التعقيد المتأصل الذي يُعد جزء لا يتجزأ من عمل المنظمة ولا يمكن التخلي عنه إلاّ عن طريق الخروج أو التخلي عن جزء من العمل.

٣. التعقيد الناتج عن خيارات عمل المنظمة، مثل المكان الذي تعمل فيه المنظمة وما الذي تبيعه وإلى من وكيف وهذا النوع من التعقيد يمكن للمنظمات إزالته.

٤. التعقيد غير الضروري الناشئ من تزايد عدم التوافق والانسجام بين حاجات المنظمة والعمليات التي تدعمها ويمكن إدارته بسهولة بمجرد تحديده.

٥. التعقيد الناتج من تفاعلات السلوك البشري ومواقف الناس، فالسلوك البشري المتعدد والمتنوع لا يمكن التنبؤ به والسيطرة عليه مما يجعل إدارة المنظمات الكبيرة أكثر صعوبةً، فضلاً عن ذلك يؤدي إلى مشكلات معقدة؛ لأن الجهات المعنية تسيء فهمها أو لا توافق عليها.

٦. ينتج التعقيد في سلوك النظام من حاجة المنظمات إلى البرامج أو مكوناتها للتفاعل الديناميكي مع الأنظمة داخل بيئتها، وقد تشمل هذه الأنظمة لجان الحوكمة أو الأقسام الوظيفية أو مجموعة إدارات الأعمال، فعندما تكون المنظمات أو البرامج متصلة أو تعتمد على هذه الأنظمة فإن تفاعلاتها يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير متوقعة.

٧. التعقيد القائم على الغموض: وهو نتيجة معرفة ما يمكن توقعه أو كيفية إدراكه، كما ينتج من عدم اليقين بشأن ما سيحدث وكيف سيحتاج المرء إلى الرد عليه.

وأضاف (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٥٤) أن التعقيد يظهر عبر الهيكل التنظيمي، وطريقة تخزين المعلومات حول الكيفية التي تعمل بها المنظمة، فضلاً عن شكل نظامها الداخلي.

وبما أن التعقيد يمثل حالة من حالات الجهل التنظيمي، إذا تتم مواجهته ومعالجته من قبل القيادة الإدارية في المنظمة عبر إدارته (أي إدارة التعقيد)، ولكن كيف يمكن إدارته؟ وفقاً لـ (الساعدي، ٢٠١٧، ٣٧٥-٣٧٦) **فإن إدارة التعقيد تتم بالآتي:**

أ) إدارة وتحليل العناصر والعلاقات في المنظمة عبر نظم دعم القرار، قواعد البيانات، والأنظمة الحديثة.

ب) التنسيق والتعاون لحل العناصر والمهمات المعقدة والمحددة.

ج) تسهيل وصول المعلومات إلى الأقسام كافة بما يضمن تسهيل صنع القرار اللامركزي.

د) التعامل مع تنوع الحالات بإعادة تشكل العمليات (أنظمة التصنيع المرن).

٢. إدارة اللاتأكد Uncertainty Management

يُعد اللاتأكيد من متغيرات بيئة الأعمال الأساسية التي استدعت انتباه الباحثين ومنهم (Guzman, 2000) و(Charlebois & Camp, 2007) و(Dennis, 2006) و(Koh, 2005)، إذ يوصف بأنه الدرجة التي يصعب عندها التنبؤ ببيئة المنظمة

المضطربة، وقد أتفق عدد من الباحثين على أن اللاتأكد البيئي مشكلة رئيسة تواجه المنظمات والتي تتمثل في نقص المعلومات الضرورية لمواجهة الظروف والحالات السائدة في بيئة الأعمال التي هي في تغير مستمر (الغالبي وآخرون، ٢٠١٦، ١٨٩).

وأشار (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٥٥) أن اللاتأكد مصدره عدم وجود المعلومات الكافية التي توصف الحالات الراهنة أو للتنبؤ بالحالات المستقبلية والنتائج التفصيلية لتلك الحالات أو الإجراءات اللازمة لإنجازها. إذ إنه كثيراً ما تعاني المنظمات من اللاتأكد مثل: عدم امتلاكها المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات أو عدم قدرتها على التنبؤ بالحالات والأحداث التي تعتمد عليها بعض القرارات.

ولا يعني اللاتأكد التعقيد أو الغموض، وإنما ينشأ عندما تكون الإمكانات بسيطة والعلاقات محددة، ويأخذ اللاتأكد عدة حالات، هي: (الفلاحي، ٢٠١٦، ٥٦) و(الغالبي وآخرون، ٢٠١٦، ١٨٩) و (الساعدي، ٢٠١٧، ٣٧٤-٣٧٥):

أ) حالات التأكد التام: ضمن هذه الحالة يتخذ القرار في ظل معرفة معلوماتية كافية وكاملة وخيارات محددة ذات عوائد أو نتائج معلومة، واليوم أصبحت لمنظمات الأعمال المساحة التي تطال التأكد التام قليلة، مع ذلك فإنه يمكن القول أن القرارات الاعتيادية الروتينية يمكن أن تتخذ وفق هذا الأسلوب.

ب) حالات اللاتأكد المميز بالاحتمالات (المخاطرة): ضمن هذه حالة يتخذ القرار في ظل وضوح الهدف وعدم شمولية المعلومات، الأمر الذي يجعل متخذ القرار يعتمد على الاحتمالات في القرارات. إن المعلومات المتوفرة في هذه الحالة تكون قد نشأت من خبرات سابقة وتراكمات معرفية في جوانب معينة أو قد تكون معطيات تاريخية تساعد في تحديد احتمالات النجاح أو الفشل، وتبرز هنا

الاحتمالات الموضوعية أو الأحكام الشخصية وإن اتخاذ القرارات يحتاج إلى الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة المتراكمة لدى الإدارة.

ج) حالات اللاتأكد الذاتي (تكون مقدرة بكمية أكبر من الثقة).

د) حالات اللاتأكد بالاحتمالات المجهولة (اللاتأكد التقليدي)، ضمن هذه الحالات يكون هناك نقص كبير في المعلومات والنتائج تكون محاطة بغموض كبير، وفي ظل هذه الحالة فإن متخذ القرار لا يستطيع تقدير المخاطر واحتمالات حدوثها.

ذ) حالات اللاتأكد غير المعروف أو المحدودة (اللاتأكد التام)، تتسم هذه الحالات بعدم الوضوح التام، كما أن الأهداف تكون غير واضحة لمتخذي القرار والمعلومات غير متوفرة، ويطلق على هذه الحالة أحياناً بالنزاع والمنافسة الشديدة وتوصف المواقف والمشكلات التي تمثل حالة اللاتأكد التام بالمواقف العدائية، ويحدث فيها صراع بين الأهداف والبدائل وسرعة تغير المواقف والظروف وغياب الترابط بين عناصر القرار.

ولكي تستطيع المنظمة التعامل مع المواقف والظروف في جميع الحالات، يفترض أن يكون سياق اللاتأكد محدداً جيداً وذا مغزى، حتى اللاتأكد التام لا يعني أن يكون حالة تتصف بالغموض أو عدم الفهم، وكما كان التعقيد حالة من حالات الجهل فإن اللاتأكد أيضاً حالة أخرى من حالات ومشكلات الجهل التنظيمي وإن مواجهة هذه الحالة تحتاج إلى إدارة من قبل المنظمة، إذ يمكن **إدارة اللاتأكد** من بتقليله أو زيادة قدرة المنظمة على تحمله، وذلك بالآتي (Zack, 1999, 40) و (الساعدي، والكعبي، ٢٠١٥، ٢٩٩):

آ. توفر معلومات إضافية حول شيء ما.

ب. الحصول على أو تطوير أو تحسين المعرفة والقدرة على التنبؤ باستخدام المعلومات.

ت. استخدام المعرفة الحالية المتوفرة في التنبؤ او استنتاج او تقدير الحقائق وافتراضها.

ث. الاستجابة بسرعة ومرونة للمواقف غير المتوقعة وتطوير القدرة على ذلك.

بينما أشار (الساعدي، ٢٠١٧، ٣٧٦) إلى أن اللاتأكد يمكن أن يدار عبر الآتي:

أ) تقليص الوقت والمكان بزيادة تبادل المعلومات وذلك للوصول إلى إمكانية مرنة لا يقف الوقت والمكان حائلاً أمام أحدهما الآخر.

ب) تأمين تغذية عكسية راجعة سريعة، عبر شبكات اتصالات مرنة ذات اتجاهات عمودية وأفقية أو شبكية.

ج) إتاحة المعلومات أمام العاملين في جميع أقسام المنظمة بما يمكنهم من الوصول إليها عند الحاجة لها.

د) تحسين التعلّم بزيادة التغذية الأمامية والخلفية.

ه) تطوير ثقافة الإدارة بالسيناريوهات، وتحسين عمليات التنبؤ بالمستقبل.

و) توفير قدرة ذاتية لتمويل المعلومات للوصول إلى قدرة على الاستدلال والتنبؤ.

٣. إدارة الالتباس Equivocality Management

أشار (Zack, 1999, 41-42) و(الفلاحي، ٢٠١٦، ٥٨) و(الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٥٤) إلى الالتباس بأنه: "تفسيرات متعددة ومتضاربة للشيء وكل تفسير يختلف عن الآخر، ويمكن أن تكون متعارضة أو متناقضة، وينتج عن الحالات التي يكون فيها اتفاق على مجموعة من المعايير الوصفية لحالة معينة، ولكن الاختلاف في هذه المعايير يكون إما على حدودها أو على تطبيقها، ويتولد الالتباس من الأفراد أو المجتمعات التي

تمتلك مجموعة من القيم والمعتقدات، وتميل إلى تفسير المواقف والأحداث على نحو مختلف عن الآخرين. أو من مصادر معلومات غير موثوقة، أو قنوات اتصال وهمية، أو اختلاف في الأدوار والمسؤوليات، أو من المصالح الإدارية المتضاربة".

ويذكر (Chang-Tin, Chang –Shu, 2011, 171) بأن الأمر يتطلب للتخفيض من حالة الالتباس في المنظمات إيجاد وسائل وطرائق أخرى للحصول على بيانات ومعلومات أكثر فاعلية، مثل المقابلات وجهاً لوجه حتى يتم التأكد من كون المعنى المنقول مناسباً.

ولكي يتم القضاء على الالتباس والحد منه في المنظمة، فإن الأمر بحاجة إلى إدارته كونه يمثل حالة من حالات الجهل التنظيمي، وتتطلب **إدارة الالتباس** بيئة يكون فيها الاختلاف حول التفسيرات مقبول، وكذلك تقبل التنوع في وجهات النظر، والتنسيق بين أعضاء المنظمة، فضلاً عن تنسيق حوارات للتفسير والنقاش التفاعلي والتفاوض، من أجل تحقيق التوافق والانسجام في الآراء الفكرية والاستفادة من التنوع في الوصول إلى حل مشكلة معينة.

٤. إدارة الغموض Ambiguity Management

يشير إلى عدم القدرة على فهم أو تفسير شيء ما بغض النظر عن كمية المعلومات المتاحة عنه، ويعرف (Yesiltas, 2014, 35) الغموض بأنه "الحالة التي لا يعرف فيها الأفراد وصف وظائفهم وما متوقع منهم، أي أنهم لا يعرفون ما تتطلب وظائفهم التي ينبغي عليهم القيام بها، ولا يمكن أن يظهروا الأداء المطلوب منهم، كذلك فإنه في حالة الغموض تكون الواجبات والأدوار والإنجازات المتعلقة بمتطلبات الوظيفة ليست واضحة ومفهومة تماماً، ولا يمكن توقع نتائج سلوك الأفراد".

ويمثل الغموض حالة من حالات عدم امتلاك بنية مفاهيمية لتفسير المعلومات، كما ويعرف على أنه: "نتيجة للنقص في المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام والواجبات المنوطة بدور وظيفي معين إذا لم يعرف الموظف المهام الواجب أداؤها، والمسؤوليات والصلاحيات المعطاة له، أو كيف يقيم أداؤه في العمل، فذلك سيجعله يتردد في اتخاذ القرارات الإدارية ويعود لأحد خيارين إما الرجوع لرئيسه مباشرةً في كل صغيرة وكبيرة، أو التعلّم عن طريق المحاولة والخطأ في استجاباته لمتطلبات المنظمة" (المصري، ٢٠١٢، ٦).

وأشار (عاشور، ٢٠١٧، ١٠-١١) إلى أن الغموض التنظيمي ينشأ عندما لا يمتلك الأفراد العاملين معلومات كافية أو واضحة تمكنهم من أداء العمل بالطريقة الصحيحة، فالموظفين هنا لا يكونون على دراية تامة بأهداف وطبيعة إجراءات العمل المتبعة، وربما لا يكونون متأكدين بخصوص المسؤوليات المتعلقة بعملهم، كذلك فإن الغموض والحيرة قد تنشأ لدى الأفراد وتسبب لهم ضغوطاً عندما يحرمون من التغذية العكسية التي تبين لهم نتائج أداؤهم وما يترتب عليها، بل قد يتلقى الأفراد أحياناً تغذية عكسية مرتدة تشير لأخطائهم فقط دون إيجابياتهم، مما قد يمثل في الواقع مصدراً من أهم مصادر الضغوط.

ويؤكد (Zack, 1999, 40) بأنه يمكن **إدارة الغموض** على نحو فاعل من قبل القيادة الإدارية في المنظمات، إما عن طريق إنشاء أو اكتساب معرفة توضيحية، أو بإعادة تفسير موقف ما ليكون أكثر أهمية، أو بوجود تفسير تفرضه أطراف خارجية. ولا يمكن إدارة الغموض بجمع مزيد من المعلومات، وإنما يتطلب تفسير حالات الغموض عادة دورات متكررة من التفسير والتوضيح والشرح والاتفاق الجماعي، ويتم وضع فرضيات ومناقشتها لكي يتم الخروج بتفسير معقول. تُعد الاتصالات التفاعلية

الغنية بين مجموعة متنوعة اجتماعياً وفكرياً مع مجموعة متنوعة من الأفراد هي النشاط التنظيمي الرئيس للحد من الغموض.

وبالتالي يمكن القول أن التعقيد يمثل الصعوبة في العثور على إجابات واللاتأكد يمثل عدم وجود إجابات، والالتباس يمثل عدم توفر أي إطار لتفسير أو تطبيق الأجوبة، أما الغموض يمثل عدم القدرة على صياغة الأسئلة الصحيحة (الفلاحي، ٢٠١٦، ٥٨).

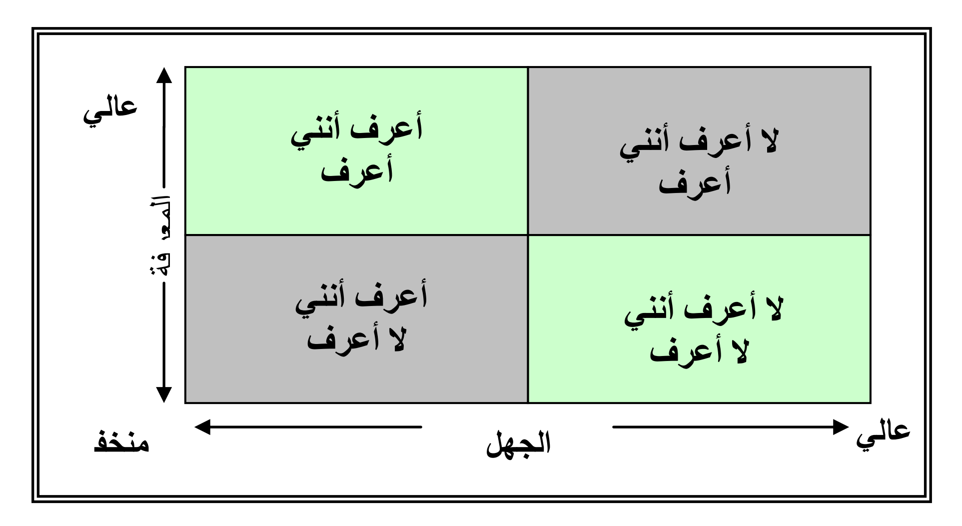
ثالثاً: نظريات إدارة الجهل التنظيمي

Organizational Ignorance Management Theory

حاول بعض الباحثين إنشاء أطر ونماذج في إدارة الجهل التنظيمي بالاعتماد على الافتراضات المختلفة حول طبيعة المعرفة والجهل، قاموا بالتمييز بين المعروف والمجهول وكذلك بين الوعي والجهل.

ويشير (Israilidis *et al.*, 2013, 75) إلى أن اعتماد نظرية إدارة الجهل هو محاولة لتحديد طبيعة العلاقة بين المعرفة والجهل. إذ اقترح محورين يحددان النماذج الأربعة التي يتم اعتمادها في هذه النظرية، والمحورين هما (المعرفة والجهل).

أما النماذج الأربعة هي: أعرف أنني أعرف (مستوى عالٍ من المعرفة ومستوى منخفض من الجهل)، لا أعرف أنني أعرف (مستوى عالٍ من المعرفة والجهل)، وأعرف أنني لا أعرف (مستوى منخفض من المعرفة والجهل)، ولا أعرف أنني لا أعرف (انخفاض مستوى المعرفة ومستوى عال من الجهل).



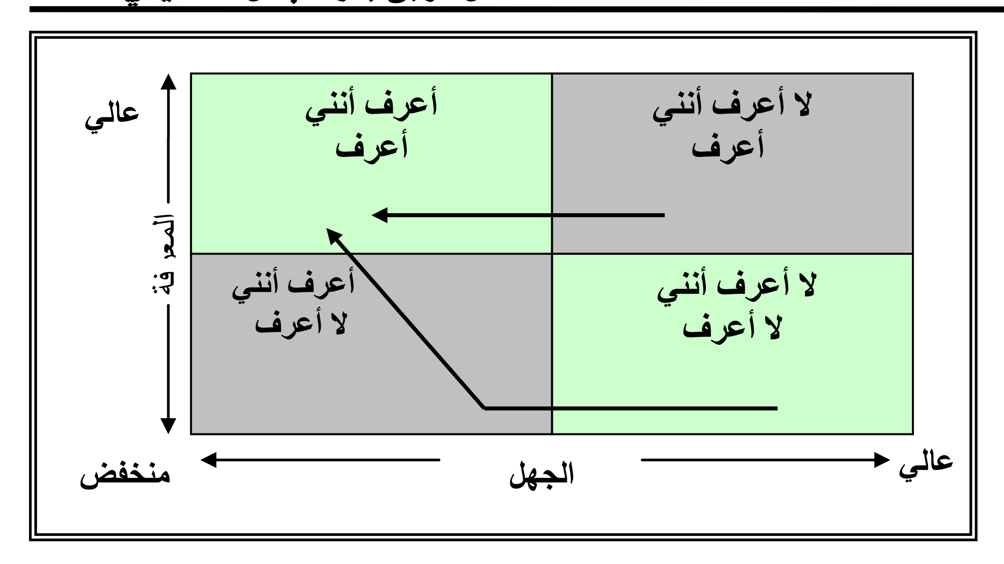
الشكل (٧): نظرية إدارة الجهل من وجهة نظر النماذج الأربعة

Source: Israilidis, John, Lock, Russell & Cooke, Louise, (2013), Ignorance Management, **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, Vol. 1, No. 1, P. 75.

يلحظ من الشكل أعلاه، أن الموظفين في حالة انخفاض مستوى المعرفة ومستوى عالٍ من الجهل (أي لا أعرف أنني لا أعرف) يجب عليهم أولاً أن يدركوا حالة الجهل التي وقعوا فيها، الحالة المتوسطة ذات المستوى المنخفض من المعرفة والجهل (أي أعرف أنني لا أعرف) يجب على الموظفين أن يصبحوا أكثر وعياً بعمليات المنظمة وآليات إدارة المعرفة، وبالنظر إلى الحوافز المناسبة من قبل الإدارة يجب أن يكون الموظفون قادرين بعد ذلك على إنتاج معرفة جديدة وتشجيع الابتكار (على سبيل المثال أعرف أنني أعرف). كما أن الموظفين في حالة المعرفة والجهل على مستوى عالٍ (أي لا أعرف أنني أعرف) الذين لديهم بالفعل القوة اللازمة لإنتاج معرفة جديدة يجب عليهم أن

يدركوا هذه القوة وأن يستفيدوا من كل فرصة لتحقيق الفوائد من العمل (Carvalho *et al*., 2015, 7).

بمعنى آخر، يمكن وصف الموظفين الذين يظهرون مستويات أعلى من الجهل بأنهم غير مطلعين، في حين أن الموظفين الذين يظهرون مستويات منخفضة من الجهل قد يتم وصفهم على أنهم أكثر كفاءة وإنتاجية. بناءً على وجهة النظر هذه، يمكن استكشاف المسارات الفردية والتنظيمية للمعرفة والتنبؤ بها بشكل أفضل من أجل زيادة قدرات الموظفين في مكان العمل. على سبيل المثال، يمكن تمييز الموظفين المصنفين ضمن فئة المعرفة ذات المستوى المنخفض والجهل العالي المستوى بمشاركة ضعيفة في المعرفة ومهارات التعاون بسبب حقيقة أنهم أكثر عرضة لإعطاء معلومات غير صحيحة، ومن ثم يضعون الشركة في خطر كبير من موقف المعرفة الحكيمة. فضلاً عن ذلك، قد يُمنع الموظفون الجاهلون للغاية من المشاركة في أنشطة تبادل المعرفة؛ لأنهم يفتقرون إلى المعرفة والخبرة السابقة التي تقلل في حد ذاتها (أو قد تلغي في بعض الحالات) قدرتهم على استيعاب المعرفة الجديدة (Israilidis *et al*., 2015, 8). ومن ثم يمكن استكشاف التحول من المجهول إلى المعروف، كما موضح في الشكل الآتي (Carvalho *et al*., 2015, 7):



الشكل (٨): استكشاف التحول من المجهول إلى المعروف

Source: Carvalho, Eduardo Gomes, & Ferreira, Cassiano de Andrade, & Gandia, Rodrigo Marcal, & Sugano, Joel Yutaka, 2015, **Open Innovation: A First step to Integrate Knowledge and Ignorance Management, National Meeting on Production Engineering :Global Perspectives for Production Engineering**, Fortaleza- Brazil, p.7.

وأشار (Carvalho *et al*., 2015, 7) إلى أن المعرفة الأكثر استخداماً استندت فيها أساليب الإدارة إلى تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات إما عن طريق إنشاء أدوات تعاونية لدعم اتخاذ القرارات (أي البوابات أو أنظمة إدارة المعرفة في الوقت المناسب أو إدارة المحتوى) أو عن طريق تطوير تطبيقات تبادل المعرفة التي تتيح تبادل المعرفة وتوفر للمنظمات الوصول إلى المعرفة الصريحة (أي الشبكة الداخلية المطورة حديثًا والشبكة الخارجية، وأنظمة العثور على الأشخاص، ومديري إدارة المعرفة).

رابعاً: أدوات تحديد مستوى الجهل في المنظمات

Tools for Determining the Level of Ignorance in Organizations

الغرض الأساس من تحديد مستوى الجهل التنظيمي هو لمعرفة أن كل مستوى من مستويات الجهل يتطلب أسلوب مختلف بالمعالجة عن الأساليب التي تتطلبها المستويات الأخرى، أي أن تحديد مستوى الجهل مفيد في تحديد أسلوب المعالجة، ومن جانب آخر لمعرفة كيفية التعامل مع المشكلات المرتبطة بالجهل، إذ إن هناك أدوات تحدد مستوى الجهل حسب نوع الجهل والوقت المتبادل ورغبة المدراء في إدارة الجهل، ويمكن استخدام هذه الأدوات على نحو منفصل أو مع أدوات أخرى، **وعلى النحو الآتي** (**الساعدي**، ٢٠١٧، ٣٧٨-٣٨٠) و (**Harvey *et al*., 2001, 463**):

١. تحديد وتصنيف المعلومات

Identification & Classification of Information

من أجل تحديد مستوى الجهل في المنظمات لا بد أن يكون هناك هدف و/أو معرفة ظاهرة، وهي (معلومات موضوعية أو مقننة يمكن المشاركة بها بسهولة بين أعضاء المنظمة وبصيغة حرة)، فضلاً عن وجود معلومات ضمنية داخلة في سياقات اجتماعية Social Tacit تتحول مباشرة إلى معلومات ومعرفة ظاهرة إلى أن تندمج مع مجموع المعرفة المتراكمة في المنظمة ويتم خزنها لتشكيل جزء من الرصيد المعرفي للمنظمة، وهذان النوعان (المعلومات والمحتوى) أي (الظاهرة والضمنية) لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، كما أنه من الصعب تغيير هذا النوع من المعلومات بين أعضاء المنظمة.

٢. تصنيف المعرفة Classification of Knowledge

تحت ظل هجمة المعلومات في عصر اقتصاد المعرفة يفترض قيام المنظمة بعملية تحديد سريعة تبين حاجتها أو عدم حاجتها للمعرفة، فهناك معرفة ضرورية لإدارة المنظمة وأخرى غير ضرورية وعلى نحو فاعل ولاسيما للمنظمات ذات التوجه العالمي المعقد، أي على المنظمات القيام بتحديد المعارف التي تحقق لها الفاعلية والاستغناء عن غيرها (النسيان التنظيمي)، وهذا يتطلب من المنظمة تنشيط عملية التنقيب عن البيانات (Data Mining).

٣. معرفة اللا تعلّم Unlearning Knowledge

إن التوجهات الجديدة في المعرفة الضرورية لإدارة المنظمات هي معرفة اللاتعلّم، بمعنى آخر رفض المعرفة القديمة أو المتقادمة ونسيان ما جرى تعلمه من معرفة لا تناسب حاجات البيئة المتغيرة الجديدة، إن معرفة اللاتعلّم تلزم المدراء لأجل أن يمحوا المعرفة التي ليس لها فائدة على المدى الطويل في البيئة الجديدة، إذ إن المعرفة التي تصنع نجاحات المدراء في الماضي قد تحد من قدراتهم في إدارة المنظمات ذات التوجهات الجديدة، إن المعرفة المكتسبة عبر التعلّم قد تصبح قيداً أو مسؤولية طبقاً إلى الدراماتيكية في المهام، المحتوى البيئي أو التوقعات.

٤. إدراك أو تسجيل البيانات والحالات غير المستمرة

Recognition of Discontinuous Situation and Data

إحدى الأسباب الكامنة التي تدعو المدراء إلى التخلي عن المعرفة التي عفا عليها الزمن وعدم التعلم هي الأسباب المتعلقة ببيئة ومحتوى الأعمال في البيئة الديناميكية المتغيرة للمعرفة غير المؤرخة، إذ إن الأحداث التي تمر في عالم الأعمال

اليوم هي العالمية والمنافسة التامة، كلا هذين الاتجاهين يمثلان خروجاً عن الماضي، ومن ثم فإن المنظمات ستعاني من الجهل التنظيمي العالمي.

٥. تطوير فلسفة/ منظور الإدارة التعددية

Developing a Pluralistic Management Philosophy/ Perspective

يجب على الإدارة في المنظمات الجديدة أن تطور ثقافة الإدارة التعددية، وفي الوقت نفسه تهيئ ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تنوع وجهات نظر المدراء في المنظمة، فالتعددية تتمثل بالاختلافات في المعرفة وفي الخلفيات المتنوعة بهدف حل المشكلات المرتبطة بالمنافسة في الأسواق الجديدة، ولا تتمثل التعددية في المجموعة المتنوعة من المديرين، بل إن تطوير إدارة ذات عقلية متنوعة هو الهدف النهائي للتعددية.

خامسا: إدارة (معالجة) حالات الجهل التنظيمي

Management (addressing) Cases of Organizational Ignorance

أصبح هناك حالة من الاتفاق بين العلماء والباحثين حول مسألة عدم قدرتنا على حل كل شيء، وأنه لا تزال هناك مناطق من الجهل النسبي أو المطلق، وإن بعض مجالات الجهل تتجاوز قدرتنا على معالجتها في الوقت الحالي على الأقل، إلاّ أنه مع مرور الوقت ستكون هنالك اكتشافات جديدة وفهم أفضل ونماذج أفضل ستمكننا من تقييد بعض مجالات الجهل ومعالجتها. **إذ يمكن للمنظمة أن تعالج حالات الجهل التنظيمي فيها وتقاوم جهلها بالآتي (الساعدي،** ٢٠١٧، ٣٨٢-٣٨٣):

١. إعادة بناء الخرائط العقلية للأفراد العاملين بما يضمن الحصول على أداء موحد، فضلاً عن تقليل العشوائية في الأداء، وإعادة تعليم السياقات التنظيمية بشكل أكثر دقةً ووضوحاً.

٢. استثمار المعارف الضمنية للمنظمات وبناء ذاكرتها التنظيمية عن طريق وضع إستراتيجيات خاصة بذلك، على أن يكون التوجه نحو إدارة الجهل مرهون بالقدرات الذهنية للقائد المتألق وجيوب المعرفة في المنظمات وليس بذهنية الأفراد العاملين قليلي المعرفة، بما يتيح المجال لأن يتوارث الأفراد العاملين الجهل التنظيمي بشكل ثقافة تنظيمية تترسخ في كيانات المنظمة.

٣. وضع معايير قياس تستخدمها المنظمات المعنية لقياس تقدمها على نحو دائم عند تطبيق إستراتيجياتها في إدارة الجهل، إذ إن عدم وجود معايير رقابة إدارة الجهل في المنظمات، ربما يوقعها في وهم يجعلها تتجاهل جهلها وإنها تطبق الأمور على نحو صحيح وليس أن تطبق الأشياء الصحيحة.

٤. لإدارة الجهل التنظيمي يتوجب على المنظمات أن تتبنى شبكات من العلاقات الداخلية والخارجية والدولية ترتبط مع العالم، وأن تستعين بخبراء ومستشارين خارجين كونهم سيأتون بأفاق وأفكار جديدة توظف في تجاوز الروتين المثقل ومعالجة المشكلات ذاتها.

٥. العمل بفلسفة التعلّم التنظيمي بما يساعد على تزويد الأفراد العاملين بالمعرفة الجديدة اللازمة لمتطلبات العمل، ونشرها وخزنها بشكل يخلق قاعدة معرفية مرنة.

٦. يتوجب على المنظمات أن تفعل العمل بفلسفة القيادة التحويلية مما يساعد على خلق استثارة فكرية بين الأفراد العاملين، وأن تتجه الإدارة لجعل الأعمال أكثر تحدياً وإثارة وأن تنمي تفكير الأفراد العاملين بجعلهم يُسهمون في بلورة المعرفة، وذلك بالتركيز على الفروق الفردية فيما بينهم.

٧. بناء قاعدة معلومات شاملة ومرمزة، يتمكن الأفراد العاملين عبر الوصول إليها الحصول على المعرفة المفيدة للتعامل مع الأزمات أو حل المشكلات، وهذا يعني أن أي شيء يظهر يتم تحويله إلى أنظمة معلومات تتاح بحرية للأفراد العاملين.

٨. التعرف على الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين ورسم توجه إستراتيجي وبرامج وسياسات تدريب فاعلة لرفع مستوى المعرفة التي يمتلكونها، مما يجعل قرارات الأفراد العاملين مبنية على إدراكات منطقية متصلة بالواقع وليس باستنتاجاتهم الشخصية التي قد لا تكون صحيحة.

٩. إشغال المناصب القيادية والإدارية بالأفراد من ذوي المعرفة الموهوبين، وذلك بتتبع المسارات الوظيفية للأفراد العاملين والكشف عن مهاراتهم وقدراتهم بدقة وبما يتناسب مع طبيعة الواجبات والمهام التي ستوكل إليهم.

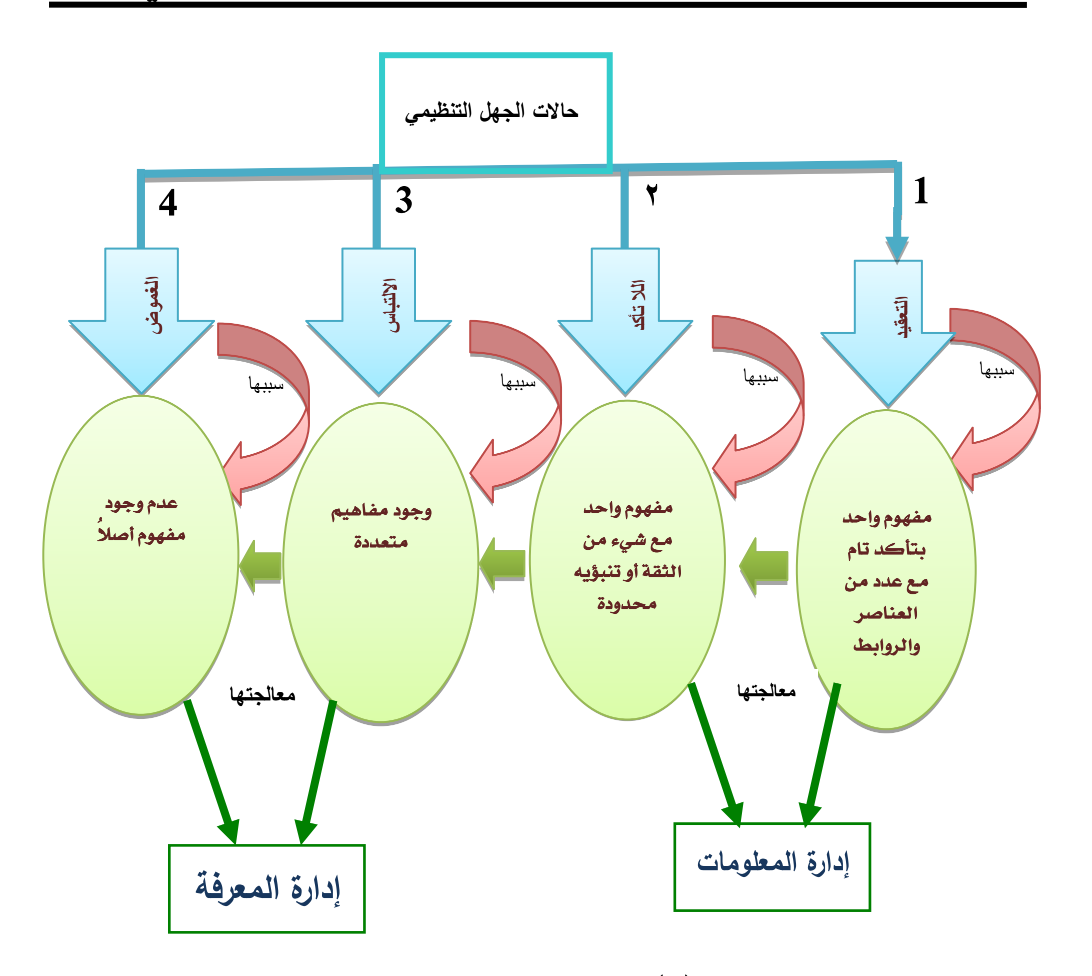
١٠. تنويع خلفيات الأفراد العاملين المعرفية من أجل إكسابهم معلومات عديدة ومتنوعة تُسهم في معالجة المواقف والحالات المتعددة التي تواجههم في أداء عملهم، وذلك بإرسالهم إلى منظمات أخرى مماثلة بوصفها مقارن مرجعي مميز لنقل المعارف والخبرات.

١١. إعادة تصنيف المعرفة الضرورية في المنظمات بما يشكل استجابة سريعة لإكساب الأفراد العاملين دينامية في التصدي للأحداث، إذ إن المعرفة التي كانت سبباً في نجاح المنظمات بالأمس قد تكون قيداً على نجاحها اليوم.

ويتفق (Zack, 1999, 41-42) و (الساعدي والكعبي، ٢٠١٥، ٢٩٩) و (الفلاحي، ٢٠١٦، ٥٥) و (الساعدي، ٢٠١٧، ٣٧٤) أن جهل المنظمات يتحدد في ضوء هذه المشكلات الأربع (الحالات)، وتُسهم تكنولوجيا المعلومات IT في إدارة ومعالجة هذه

المشكلات عبر التمييز والفصل بين المشكلات المتجهة نحو المعلومات (التعقيد – اللاتأكد) والمشكلات المتجهة نحو المعرفة (الغموض – الالتباس). وبالتالي فإن كل حلقة من حلقات مشكلات المعرفة تصف حالة أو شكل من الجهل الذي تواجهه المنظمات وتمثل مشكلة إدارة تنظيمية أو إستراتيجية أساسية، وهي بمجملها تحدد مدى القدرة على معالجة المعرفة الموجودة في المنظمة لإدارة الجهل التنظيمي فيها بصورة فاعلة. وعليه فإن العلاقات بين المشكلات (الحالات) الأربع تأخذ تسلسلاً هرمياً أو ترتيباً تتابعياً، وعلى النحو الآتي (الساعدي والكعبي، ٢٠١٥، ٣٠٠-٣٠١):

إن حلقات الجهل هذه المعبر عنها بحلقات مشكلات المعرفة لا يمكن أن تعمل مستقلة عن بعضها البعض ولا يمكن القفز من فوق بعضها، إذ إن تفسير حالة الغموض بسبب عدم وجود مفهوم أصلاً ربما تكون غير مؤثرة أو معقدة أو كلاهما، وهذا يعني أنها لابد أن تسلك تسلسلاً منمذجا يثبت المعنى في المرحلة الاولى ومن ثم تداوله، إلاّ أنه في المرحلة الثانية لابد من حل ومعالجة الغموض الذي يقود إلى الالتباس مع ظهور العديد من التفسيرات، وحل الالتباس قد يخلق أسلوباً في التعامل لاحقاً مع التعقيد أو عدم التأكد أو التعلّم النظامي المستمر (الساعدي، ٢٠١٧، ٣٧٨).



الشكل (٩): هيكلية حلقات مشكلات المعرفة

المصدر: بتصرف الباحثتان استناداً إلى: الساعدي، مؤيد، ٢٠١٧، **الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال - منظور سلوكي تمهيدي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ص ٣٧٧.

سادساً: مزايا إدارة الجهل التنظيمي

Advantages Organizational Ignorance Management

يمكن القول أن الفرص والتحديات التي يوفرها الجهل التنظيمي يمكن للمنظمات معالجتها وإدارتها واستثمارها على نحو فاعل يمكن من خلاله تحقيق العديد من المزايا، وبهذا الصدد فقد أتفق كل من (الفلاحي، ٢٠١٦، ٦١) و (Roberts, 2009, 14) **على تحديد مزايا إدارة الجهل التنظيمي بالآتي:**

١. تهدف إلى التقليل من الجهل الذي قد ينشأ نتيجة الإهمال في الحصول على المعرفة ونشرها، مما يُسهم في التركيز على إدارة المعرفة.

٢. لها أهمية في تنظيم العلاقات بين المدراء والأفراد العاملين، والمنظمات والمنافسين، والموردين، والعملاء، بالمحافظة على فوارق الصلاحيات.

٣. تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة؛ لأنها تمكن من توظيف الجهل بطريقة إستراتيجية في تنظيم أعمال المنظمة.

٤. لها دور مهم في العملية الإبداعية، فالجهل يحفز الفضول والبحث عن المعرفة، فضلاً عن التشجيع على طرائق جديدة للتفكير تتحدى الطرائق والأساليب الموجودة، ومما يساعد على البحث إلى ما وراء حدود المعرفة.

إدارة الجهل التنظيمي
باعتماد قدرات القيادة الإدارية

تشهد منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة ظهور العديد من الظواهر الإيجابية والسلبية فيها التي تؤثر على مستويات إدارتها بصور وأشكال مختلفة، ومن هذه الظواهر الإيجابية (العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، الازدهار التنظيمي، النجاح التنظيمي، .... وغيرها)، أما الظواهر السلبية في المنظمات فتظهر بصورة (الصراع التنظيمي، ضغوط العمل، البدانة التنظيمية، الجهل التنظيمي.... وغيرها)، وتترك هذه الظواهر العديد من النتائج والآثار الايجابية والسلبية على الأفراد العاملين والمنظمات على حد سواء.

يُعد الجهل التنظيمي أحد هذه الظواهر التي تعاني منها المنظمات في عالم اليوم المليء بظهور المستجدات التنظيمية والبيئية على نحو مستمر، ولإدارة هذه الظاهرة نحن بحاجة إلى قيادة تتمتع بقدرات متنوعة تدرك وجود هذه الظاهرة في المنظمة وتعمل على تشخيص مسبباتها ووضع آليات لمعالجتها وإدارتها.

ويمكن توضيح العلاقة بين قدرات القيادة الإدارية وإدارة الجهل التنظيمي بمناقشة المحاور الآتية:

١ . قدرات القيادة الإدارية وتشخيص مسببات الجهل التنظيمي

Administrative Leadership Capabilities and Diagnosis of Causes of Organizational Ignorance

تظهر في منظمات الأعمال العديد من النتائج السلبية أثناء ممارسة الأفراد العاملين أنشطتهم في العمل وتنعكس على نحو ملحوظ في مستويات الأداء، من هنا فإن امتلاك القيادات الإدارية للقدرات المختلفة تمكنه من الكشف المبكر وتشخيص مسببات هذه الحالات التي يبتعد فيها الأداء الحالي الفعلي للأفراد عن المخطط، كأن يحلل أسباب الخطأ هل هو نتيجة عدم امتلاك الأفراد العاملين للمعلومات والمعرفة اللازمة لأداء العمل؟ أو هل أن السبب هو كثرة المعلومات المتاحة أمامهم، وعدم قدرتهم على التعامل معها على نحو سليم؟ بتصرف من (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٥٣). من هنا وجب القول أنه على القائد الإداري أن يمتلك قدرة على إدارة الأخطاء التنظيمية، إذ يرتكب القائد الإداري خطأ كبيراً عندما يتملكه الخوف من ارتكاب الأخطاء، وتتفاقم أخطاءه إذا لم يتعلم منها، فكم من خلال الخطأ يتسنى للإنسان أن يتعلم من نتائج الأخطاء التي اجتازها والمعلومات التي اكتسبها من هذا الخطأ، والتي لا تمحى من ذاكرته أبداً، وبذلك يحصل على فرصة لتحقيق نجاحات مرموقة، ويجب على القائد أن يعلّم أتباعه ثقافة التعامل مع الخطأ، فمهما كانت الأخطاء كبيرة، فإن الخوف منها يعني التوقف عن العمل، فضلاً عن التردد في اتخاذ القرارات وتوقيف دورة الإنتاج وانتظار أخطاء المنافسين التي لا نعلم بها إلاّ بعد مرور الوقت، ومشكلة الأخطاء هي أن القيادة الإدارية لا تدركها إلاّ بعد مرور وقت طويل، إذ إن تأخر إدراك القائد لأخطائه ولأخطاء مرؤوسيه يبقي فرصة تصحيح الخطأ كبيرة، كما أن حالة الاستفادة من الخطأ تبدأ بالاعتراف به، ثم تقبل عواقبه وتحمل مسؤولياته والتعامل معه بروح التفاؤل والمرح، ثم تحويل الخطأ إلى تجربة

تعليمة تصب في صالح المنظمة، وهذا يؤدي مستقبلاً إلى عدم تكرار الخطأ والوقوع فيه، بل التعلّم منه وتجربته، فهذا يعني القضاء على جزء من حالة الجهل التنظيمي لدى الأفراد العاملين (بينيس وتاونسند، ١٩٩٦، ٧).

إذن يمكن القول، أن استخدام القيادات الإدارية لقدراتها الشخصية والاجتماعية والمعرفية في تشخيص مسببات الخطأ تقلل من حالات الجهل التنظيمي وتقضي عليها مستقبلاً. ويرى (العطوي والحسيني، ٢٠١٨، ١٦٣) أن على القائد أن يتبنى ثقافة إدارة الخطأ للتعامل مع الأخطاء التي تنجم داخل المنظمة، التي تعرف بأنها "الممارسات التي تؤدي إلى تقليل العواقب السلبية للأخطاء، عبر التعلّم والابتكار والمبادرة، ووضع خطط وإستراتيجيات أفضل لمعالجة الأخطاء مستقبلاً"، وهذا يتطلب تدريب القائد لمرؤوسيه، وأن يبني الثقة داخلهم وأن يضمن الاتصال المستمر معهم لتقديم المعلومات الدقيقة عن المهام والعمل، فضلاً عن تقديم التغذية الراجعة (العكسية) المباشرة، إن هذه الأمور تحمل في مضامينها إسهاماً فاعلاً في القضاء على حالات الجهل التنظيمي. وكما ذكرنا إن امتلاك القيادة الإدارية للقدرات المعرفية والشخصية والاجتماعية التي تنعكس بهيئة ذكاء (عاطفي واجتماعي) يُسهم في تحديد مسببات الجهل التنظيمي وهنا لابد للقائد الإداري من استخدام قدراته المميزة والطارئة لمعرفة ما يجري في المواقف المثيرة للقلق ولتحديد المشكلات والمواقف غير المتوقعة التي تظهر في العمل، ومن ثم القدرة على تحديد وتتبع السبل والطرق المحتملة للاستجابة لها، وهذا الأمر يستلزم امتلاك قدرات أخرى مثل القدرة على العمل على نحو منتج وبهدوء وإقناع وببراعة مع التنوع وعدم اليقين، الاستعداد لتحمل المسؤولية والقرار الصعب، القدرة على إلهام الآخرين للعمل باتخاذ القرارات السليمة والنزاهة والحماس، القدرة على تشخيص ومعرفة ما يجري بالفعل في موقف

معقد، القدرة على الرؤية الشاملة لما يجري داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم القدرة على إشراك ودعم الأفراد العاملين في تحقيق ذلك بطريقة تكتيكية على حد سواء، أي القدرة على (القراءة والاستجابة للبيئة الخارجية المتغيرة والسريعة التغير) (Scoot *et al.*, 2008, 11-12).

٢. استخدام قدرات القيادة الإدارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي

Using Administrative Leadership Capabilities in Addressing Cases of Organizational Ignorance

يمكن القول أن القادة الذين يمتلكون المعرفة وليس لديهم المقدرة على إدارتها وترجمتها على نحو مؤثر في الأداء بطريقة مثلى، لن يستطيعوا مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة، كما أن القادة الذين يمتلكون قدرات يستطيعون بسهولة تشخيص حالات الجهل في المنظمة، ومن ثم سيتمكنون من وضع آليات للحد منها أو معالجتها.

ويمكن للقيادة الإدارية أن تلجأ إلى إدارة الجهل التنظيمي باستخدام قدراتها المختلفة عبر تشجيع تكوين جماعات الممارسة المعرفية في المنظمات وتقديم الدعم لها بما يُسهم في تقليل حالات الجهل التنظيمي، إذ تعرف هذه الجماعات بأنها "مجموعة من الأفراد المهتمين بمجال معين إلى الحد الذي تتعمق وتتركز لديهم معرفة وخبرات عدة نتيجة التفاعل المستمر فيما بينهم، فهم يجمعون بين الجوانب الصريحة والضمنية للمعرفة، وكذلك فإن هذه الجماعات تخدم جوانب مختلفة في المعرفة مثل حل المشكلات وتبادل الأفكار ونشر أفضل الممارسات وتنظيم المعرفة، وهذا بدوره يؤدي إلى اجتماع نوع المعرفة التي يكتسبها الأفراد بالمشاركة مع التفاعل المستمر الذي تظهر انعكاساته على مستوى ارتقائهم بممارساتهم في خلق معرفة جديدة التي ينتج عنها قيمة مضافة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (أحمد، ٢٠١٧، ٣٦).

وهذا يعني أنه عند استخدام القائد لقدراته الاجتماعية والمعرفية في تشجيع تشكيل جماعات الممارسة المعرفية ودعمها إنما يُسهم في مشاركة المعرفة وتوسيع نطاق امتلاكها على مستوى أفراد الجماعة مما يعني القضاء على جزء من الجهل التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

وأضاف (العجرفي، ٢٠١٧، ٧٠) أن للقيادة الإدارية دوراً مهماً في إدارة المعرفة عبر قدرة القائد الإداري على رؤية وإدراك أهمية إدارة المعرفة، إنشاء شبكات المعرفة وإدارة المعرفة، قدرة القائد على البحث والحصول على المعرفة داخل نطاق العمل وخارجه، توفير الفرص لجميع الأفراد العاملين في الحصول على المعلومات داخل نطاق العمل وخارجه، وتشجيع المشاركة في عمليات تبادل المعلومات في الأعمال والأنشطة اليومية وتنظيم شبكات المعلومات، وهذا يعني أن أحد السبل المهمة في إدارة الجهل التنظيمي ومعالجة حالاته في المنظمة هو الاهتمام بإدارة المعرفة وضمان ممارسة عمليات المعرفة من توليد المعرفة ومشاركتها وخزنها وتطبيقها.

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثتان، أنه يمكن توظيف قدرات القيادة الإدارية في معالجة حالات الجهل التنظيمي وعلى النحو الآتي:

١. يجب على القادة الإداريين توظيف قدراتهم للتقليل من مشكلات (التعقيد- اللاتأكد- الغموض- الالتباس) التي تعاني منها المنظمات، كون هذه المشكلات هي الأساس في ظهور حالات الجهل التنظيمي.

٢. تحديد طبيعة المعرفة الموجودة في المنظمة، وهل أن المنظمة بحاجة إلى زيادة هذه المعرفة أو تقنينها أو اللجوء إلى توليد معرفة جديدة.

٣. نظراً لكون تكنولوجيا المعلومات لها أهميتها المميزة في إدارة منظمات اليوم، فمن الضروري أن يوفر القائد تكنولوجيا معلومات في المنظمة التي تُسهم في

تحسين مستويات أداء الأفراد العاملين والعمل على تطوير مهارتهم لمعرفة كيفية استخدامها، إذ إن وجود الوسائل التكنولوجية في المنظمة وعدم قدرة الأفراد على استخدامها بسبب ضعف إمكانياتهم هو نوع الجهل التنظيمي الذي يظهر بصورة افتقار إلى المعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع هذه الوسائل.

٤. وضع آليات للحد من الجهل التنظيمي، عبر زيادة البرامج التدريبية والدورات للأفراد العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض جهل العاملين في مجالات ليس لهم إطلاع مسبق عنها.

٥. إدارة الجهل التنظيمي مثل إدارة المعرفة تتطلب امتلاك القائد الإداري القدرة على وضع وإيجاد آليات وأساليب مناسبة لمعالجتها وإدارتها.

٦. ينبغي على القائد أن يشجع على تبني فلسفة التفكير خارج الصندوق، التي تساعد الأفراد العاملين على التحوّل من المجهول إلى المعروف.

٧. ينبغي على القائد الإداري ضمان توصيل الأوامر والتعليمات إلى الأفراد العاملين على النحو الصحيح، وأن يفسر هذه التعليمات والأوامر من الغموض واللبس الحاصل فيها لتسهيل فهمها من قبل العاملين في المنظمة.

٨. تقسيم العمل، إذ ينبغي على القائد الإداري أن يقوم بتقسيم العمل في المنظمة والتوزيع السليم للمهام والوظائف، مما يُسهم في تفادي حدوث المشكلات ويُسهم كذلك في فهم الأعمال الموكلة إلى كل فرد في المنظمة.

٩. يتطلب من القائد الإداري السعي الحثيث لتشجيع الأفراد على مناقشة وطرح الأفكار الجديدة لحل المشكلات، وتشجيع التعلم واكتساب معارف جديدة.

١٠. يمتلك القادة الإداريين قدرات قيادية متنوعة، يختلف مستوى تواجدها في القائد من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عمل المنظمة، وهذه القدرات هي قدرات شخصية (تتعلق بالقائد نفسه وتكون متأصلة به) وقدرات اجتماعية (مهارات التعامل مع الآخرين) وقدرات معرفية (مهارات عقلية مميزة) وقدرات موجهة للتغيير (قدرة على التكيّف والاستجابة للظروف البيئة المختلفة).

١١. لا يمكن لمنظمات الأعمال النجاح والتميّز والاستمرار في ظل بيئة تشهد تسارعاً وتزايداً تنافسياً ما لم تمتلك قادة كفوئين وفاعلين وقادرين على إدارتها في الاتجاه الصحيح.

١٢. يُعد مفهوم الجهل التنظيمي من المفاهيم القديمة الحديثة، وذلك للارتباط الشديد بين الجهل والمعرفة، إذ إن أغلب الدراسات القديمة التي تناولت موضوع الجهل تناولت موضوع المعرفة، وحتى يومنا هذا لا نستطيع الحديث عن الجهل بدون أن يتضمن حديثنا جزءاً كبيراً من الحديث عن المعرفة، كون الجهل هو نقص المعرفة أو عدم امتلاكها أساساً.

١٣. تعيش منظمات الأعمال العديد من المشكلات أو الحالات التنظيمية، وهذه المشكلات والحالات تأخذ عدة صور منها التعقيد، اللاتأكد والالتباس والغموض، وهذه المشكلات تنعكس على المنظمات بصورة جهل تنظيمي.

١٤. تظهر أمام القادة الإداريين حالات الجهل التنظيمي في منظماتهم، يتوجب مواجهتها عبر إدارة التعقيد (تبسيط الإجراءات وتوضيحها)، إدارة اللاتأكد (التقليل من عدم الثقة في المعلومات)، إدارة الالتباس (توضيح الاجراءات المبهمة وغير مفهومة) وإدارة الغموض (تفسير واضح للمعلومات).

١٥. عدم وجود دراسات سابقة لدى الباحثين في مجال الإدارة تؤكد على ضرورة توظيف قدرات القيادة الإدارية في منظمات الأعمال في معالجة بعض الظواهر المنظمية مثل حالات الجهل التنظيمي التي تظهر في المنظمات بنسب متفاوتة من منظمة إلى أخرى.

١٦. غياب شبه واضح بين الباحثين في مجال قدرات القيادة الإدارية على وضع آليات مناسبة لتطوير وتنمية هذه القدرات، لكي يتمكن القائد الإداري عبرها التعامل مع المستجدات البيئة والتنظيمية المستقبلية.

آليات إدارة الجهل التنظيمي في المنظمات

١. يُعد موضوع قدرات القيادة الإدارية موضوعاً حيوياً وحاسماً يلامس نجاح القادة في مناصبهم الإدارية، فأمر نجاحهم من عدمه مرتبط مباشرةً بمدى امتلاكهم للقدرات القيادية الإدارية ومدى استطاعتهم على توظيف هذه القدرات في مواقف العمل المختلفة. لذا نجد ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام باختيار القيادات الجامعية لما لهذا الموضوع من خصوصية في المؤسسات التعليمية، ولكون القيادات الإدارية في الجامعة مناطة بمسؤوليات عدة وحساسة منها ما يرتبط بالبحث العلمي ومنها ما يرتبط بإدارة الكوادر البشرية في الجامعة، ومنها ما يرتبط بسمعة الجامعة.

٢. من المهم أن يتم إعداد برامج مستمرة لتطوير القيادات الإدارية كونها مسؤولة عن مستقبل الجامعة ونجاحها في ظل التطورات البيئية المتسارعة، فالقائد الإداري بحاجة مستمرة إلى تطوير قدراته المعرفية والشخصية في مجالات العمل.

٣. لأن كل منظمات الأعمال تعيش في ظل بيئة متغيرة باستمرار، بل أن الثابت الوحيد فيها هو التغيير، إذن على القادة أن يهتموا بقدراتهم الموجهة نحو التغيير وهذا يتأتى باهتمام الجامعة برؤيتها ورسالتها وأهدافها التي يجب أن توجه نحو الاختيار الأنسب والأكفأ للقادة الأكاديميين، وبالتالي لا يراهن أي أحد على أن القائد الذي يرفض التغيير ويقيد من حدود تفكيره ولا يتعدى حدود الصندوق سوف يواجه الفشل الحتمي في ظل عدم قدرته على مسايرة ومواكبة تطورات وتغييرات البيئة الخارجية.

٤. تُعد الجامعات صرحاً من صروح الفكر والعلم والتطور في المجتمعات وهي منبع العلم والمعلومات والمعرفة، بل أن كل مستجدات التطور تخرج من مختبراتها العلمية ونتاجات بحوث تدريسييها في مختلف المجالات العلمية والعملية والفكرية، لذا فإن الاهتمام بتوليد المعرفة سواءً ضمنية كانت أم صريحة يُسهم في تقليل حالات الجهل التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

٥. إن اعتراف القيادات الإدارية في الجامعة بوجود نسب من الجهل التنظيمي يتطلب منهم المزيد من الاهتمام بإدارة المعرفة وعملياتها فمن الضروري جداً أن تقوم القيادات الإدارية بتشخيص المعرفة اللازمة لممارسة العمل في الكليات، ومن ثم تقرر مدى حاجتها إلى توليد معرفة جديدة أو الاعتماد على المعرفة الحالية، مع الاهتمام بالمعرفة التي تمتلكها بخزنها وتحديثها على نحو مستمر، ليتسنى تطبيقها واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة حالات الجهل التنظيمي في العمل.

٦. الاهتمام الواسع بذوي العقول المتفتحة (الخبراء والمبدعين) الذين يُعدون رأس المال الفكري في الجامعة الذين يمكن استخدامهم للقضاء على حالات الجهل التنظيمي فعند حدوث أمر مستجد أو تطبيق تعليمات أو قوانين جديدة، فإنه بإمكان الجامعة الاستفادة من العقول النيرة فيها بتشجيعهم عقد الندوات وورش العمل والحلقات النقاشية لنشر المعرفة ومشاركتها مع الأفراد الذين يفتقدون إليها والقضاء على بعض حالات الجهل التنظيمي في العمل.

٧. قيام رئاسة الجامعة بتفسير التعليمات والأوامر الإدارية التي يشوبها حالات الغموض والتعقيد والالتباس واللاتأكد وعلى نحو يجعلها تمتاز بوضوح التطبيق من قبل الأفراد العاملين.

٨. عقد الندوات والحلقات النقاشية وورش العمل في حال تطبيق قانون جديد أو صدور تعليمات جديدة، إذ تُسهم هذه الحلقات والندوات بتوضيح الأمور المبهمة التي ينتابها الشك في التفسير وعلى نحو يُسهل من تطبيقها وتنفيذها في العمل.

٩. إتاحة الفرص للعاملين في التعبير عن ما يشعرون به من نقص في المعلومات والمعرفة والتعامل مع الامر على نحو عملي يُسهم في توفير المعلومات التي يحتاجونها ويسد من النقص في المعارف التي يتطلبها إنجاز أنشطة العمل.

١٠. العمل على بناء جسور الثقة بين العاملين وقياداتهم، الأمر الذي يُسهم في تعزيز التعاون البناء بينهم وبما يؤدي إلى تقليل مستويات الجهل لدى العاملين، فعندما يواجه التدريسي نقصاً في المعرفة عند عمله بإحدى اللجان مثلاً، فإنه بعلاقاته القوية والتفاعلية مع مديره يمكنه الاستفسار والاستعلام

منه على نحو تعاوني معزز بأجواء الثقة المتبادلة التي تصب في مصلحة العمل، بدلاً من إقامة الأسوار بينهم وتعميق حالات الجهل لدى الأفراد العاملين، فعندما تضع القيادات الإدارية أسواراً بينها وبين التدريسيين فإن الأخيرين سوف يقصروا في طرح الأسئلة والاستفسار عن الأمور المبهمة في العمل، مما يعرض نتائج الأعمال إلى حالات حرجة من النجاح.

١١. تطوير وسائل الاتصال والتواصل بين الإدارة والأفراد العاملين، وبين العاملين أنفسهم لضمان سرعة الحصول على المعلومات والمعرفة وقت الحاجة ويقلل من حالات الجهل التنظيمي التي تعود أسبابها إلى نقص المعلومات والمعرفة وصعوبة الحصول عليها.

ثبت المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ. الرسائل والاطاريح

١. آل حمد، فدعم عبد حمد يونس، ٢٠١٩، إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، **جامعة الموصل**، العراق.

٢. أبو الخير، سامي عبد العزيز عامر، ٢٠١٣، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، **الجامعة الإسلامية**، غزة - فلسطين.

٣. أبو زعيتر، منير حسن، ٢٠٠٩، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، **الجامعة الإسلامية**، غزة – فلسطين.

٤. أحمد، مروة سامي، ٢٠١٧، دور جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي (بحث ميداني)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، **جامعة بغداد**، العراق.

٥. أدمو، أحمد محمد، ٢٠١٦، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية الدراسات العليا، **جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**، السودان.

٦. البنا، محمد أحمد عرابي راسم، ٢٠١٧، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الامن الداخلي في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، **جامعة الأقصى، غزة – فلسطين.**

٧. البياتي، بشار غانم حسين علي، ٢٠١٨، التسييس التنظيمي ودوره في تعزيز القدرات المنظمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين في جامعة جيهان - أربيل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، **جامعة الموصل**، العراق.

٨. الحلبي، محمود سمير محمود، ٢٠١٧، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، **جامعة الأقصى**، فلسطين.

٩. الخزاعي، صدام كاظم، ٢٠١٦، القيادة الروحية وتأثيرها على التماثل التنظيمي من خلال دور الوسيط العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، **جامعة القادسية**، العراق.

١٠. السبيعي، عبيد بن عبدالله بن بحيتر، ٢٠٠٩، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

١١. عاشور، محمد حامد حسين، ٢٠١٧، أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع

غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١٢. العامري، فراس محمد إسماعيل، ٢٠١٥، التوجه الإستراتيجي للمنظمات في إطار التفاعل بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى - بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

١٣. عبد الكريم، سرايش، ٢٠١٥، الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية بالمسلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف/ المسلية، الجزائر.

١٤. عسيلان، ابتسام عبدالله عباس، ٢٠١٧، درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة - المملكة العربية السعودية.

١٥. العكيدي، صفوان نافع عبدالله، ٢٠١٨، قدرات القيادات الإدارية ودورها في تعزيز عناصر إدارة المواهب: دراسة استطلاعية مقارنة في جامعتي تكريت وكركوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

١٦. الغريباوي، علاء محسن خفيف، ٢٠١٧، دور القيادة المغناطيسية في تحسين الأداء المنظمي - دراسة تحليلية وصفية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

١٧. الفلاحي، مصطفى مؤيد أحمد، ٢٠١٦، إدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في شركة الفارس العامة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

١٨. قهيري، فاطنة، ٢٠١٩، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

١٩. المصري، رامي، ٢٠١٢، غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات: دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

٢٠. النشار، أحمد عيسى علي خليل، ٢٠١٨، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة – فلسطين.

٢١. هشام، برو، ٢٠١٩، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس –باتنة -، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.

ب. المجلات والدوريات

١. أبو شلحة، عائشة علي، والسعود، راتب سلامة، ٢٠١٩، مستوى القدرات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى التطوير المهني لدى أعضاء هيئات التدريس فيها، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، **المجلة التربوية الأردنية**، المجلد(٤)، العدد(٢).

٢. بدوي، نسرين عبدالله، والآلوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح، ورجب، سوسن إبراهيم، ٢٠١٩، أثر النسيان التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية الآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ سامراء، **مجلة تكريت للعوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد(١٥)، العدد(٤٨)، العراق.

٣. جارحي، محمد علي محمد، و حسن، راوية محمد، و خضر، وسام محمود، ٢٠١٩، العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد (٣٩)، العدد (٣).

٤. الجالودي، ماجدة أحمد وبطاح، أحمد محمد، ٢٠٢٠، درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولينز، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، المجلد (٢٨)، العدد (١) ٢٠٢٠، ص (٥٢٨ - ٥٥٦)، غزة - فلسطين.

٥. حافظ، عبد الناصر علك، و كهيه، حسين عليوي، ٢٠١٤، تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي - بحث ميداني في هيئة التعليم التقني، **مجلة كلية المأمون الجامعة**، العدد (٢٤)، العراق.

٦. حامد، عماد عطو، والمعاضيدي، معن وعدالله، ٢٠١٨، واقع القدرات المنظمية في المنظمات الصحية: دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة

لدائرة صحة نينوى، **مجلة تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد (٣٧)، العدد (١١٩)، العراق.

٧. الحدراوي، رافد حميد، والجنابي، سجاد محمد، والموسوي، كوثر حميد، ٢٠١٨، دور البنى التحتية لإدارة المعرفة في الحد من الجهل التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في مديرية بلدية النجف الأشرف، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل، المجلد (١٠)، العدد (٣)، ص (١٤٥ -١٦٨)، العراق.

٨. حسين، حسين وليد، ومحمود، أحمد عبد محمود، ونعمة، رسل سلمان، ٢٠١٦، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل - العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد(٢٤)، العدد(٦)، العراق.

٩. الخصاونة، فؤاد شبيب، ٢٠١٩، درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل**، العدد (٤٣)، العراق.

١٠. خليف، سلطان أحمد، و محمد، وزيرة يحيى، ٢٠١٢، القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، **مجلة دورية نصف سنوية، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة**، العراق.

١١. دبون، عبد القادر، و صيتي، عبد الطيف، ٢٠١٨، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن – حالة ديوان

الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية، **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**، المجلد (٤)، العدد (٣)، ص (٢٩١ - ٣١٢)، الجزائر.

١٢. رشيد، صالح عبد الرضا، و مزهر، زينب حميد، ٢٠١٧، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (٨)، العدد (١)، ص (٨ - ٢٧)، العراق.

١٣. الرميدي، بسام سمير، و طالحي، فاطمة الزهراء، ٢٠١٩، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية، **مجلة الاقتصاد والبيئة**، المجلد (٢)، العدد (١)، ص (١٠٧ - ١٣٤).

١٤. الساعدي، مؤيد، والكعبي، نعمة شليبة علي، ٢٠١٥، اختبار واقع منظمات الأعمال العراقية في إطار فلسفة الجهل التنظيمي: دراسة اختبارية تحليلية في عدد من المنظمات العراقية، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الأنبار، المجلد (٧)، العدد (١٣)، العراق.

١٥. الشايع، علي صالح، و المطيري، عواطف بطاح، ٢٠١٩، الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص (٩٧ -١١٦).

١٦. الشلمة، ميسون عبدالله أحمد، و العبيدي، نور علي عبود، ٢٠١٨، مدى إسهام القدرات المنظمية في بلورة الأمن الوظيفي للأفراد العاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات

الطبية، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (١)، العدد (٤١) ج١، العراق.

١٧. الشمري، راضي بن تركي عذبي، ٢٠١٩، واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، **مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث**، المجلد (٣)، العدد (٨).

١٨. الشمري، سامي بن عواد بن عقل، واللوقان، محمد بن فهاد، ٢٠١٨، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، العدد (٣).

١٩. شياع، حسام حسين، وعباس، علي عبد الحسن، ٢٠١٩، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد (١٥)، العدد (٥٩)، العراق.

٢٠. الشيباوي، حامد كاظم متعب، و الموسوي، سعد مهدي سعيد، ٢٠١٨، تأثير القيادة الروحية في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جمعية الهلال الأحمر العراقية - فرع النجف الأشرف، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة، المجلد الخامس عشر، العدد (٤) ٢٠١٨، العراق.

٢١. الطائي، علي حسون، والعامري، فراس محمد إسماعيل، ٢٠١٦، العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه الاستراتيجي، **مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم**، العدد (٣٧)، العراق.

٢٢. العبادي، هاشم فوزي، والخاقاني، ضرغام محمد، ٢٠٢٠، دور اللاتأكد الاستراتيجي في تبني سلوكيات القيادة الحرباء- دراسة تطبيقية في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الأشرف، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد (٢٨)، العدد (١) ٢٠٢٠، ص (٩٦- ١١٣).

٢٣. عبد الرزاق، رغدان عدنان، ٢٠١٨، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، **مجلة العلوم الإسلامية**، العدد (٢٠)، العراق.

٢٤. العبيدي، عصام عليوي صاحب، والفتلاوي، ميثاق هاتف، والحكيم، ليث علي يوسف، ٢٠١٨، رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة: دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد (٣٨)، العدد (١).

٢٥. العبيدي، فائق مشعل قدوري، ٢٠١٦، أثر القدرات المعرفية للقيادة الأكاديمية في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي: حالة دراسية في جامعة تكريت، **مجلة جامعة التنمية البشرية**، المجلد(٢) ، العدد(٢).

٢٦. العجرفي، فلاح بن خلف، ٢٠١٧، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، جامعة بابل، العدد (٣٥)، العراق.

٢٧. العطوي، عامر علي حسين، والحسيني، كمال كاظم، ٢٠١٨، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي: دراسة تحليلية متعددة المستويات، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة، المجلد (١٥)، العدد (٤)، العراق.

٢٨. علاوي، جهان سلمان، ٢٠١٧، اثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (٥٣)، ص (١٥٧-١٨٤)، العراق.

٢٩. علي، شفاء محمد، الفلاحي، مصطفى مؤيد أحمد، ٢٠١٧، إدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الإبداع المنظمي: بحث استطلاعي تحليلي في شركة الفارس العامة، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بابل، المجلد (٩)، العدد (٢)، العراق.

٣٠. العيساوي، خالد عبدالله، و شاكر، شذى عبود، ٢٠١٨، دور إدارة المعرفة في إدارة المشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية في معمل الأوكسجين الأهلي في العراق، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٧)، ص (١٢٨-١٤٦)، العراق.

٣١. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، وكاظم، ميثاق طاهر، والرواحنه، عاطف عودة حمود، ٢٠١٦، اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكييف الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، السنة الثانية عشر، المجلد (١٤)، العدد (٣٨)، العراق.

٣٢. الفتلاوي، ميثاق هاتف، ٢٠١٧، العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (٧)، العدد (٤) ٢٠١٧، ص (١٩- ٤١)، العراق.

٣٣. الكرعاوي، محمد ثابت، وعبد الحسين، بشرى شاكر، ٢٠١٨ ، تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرشاقة لمنظمات الأعمال - دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في محافظة النجف الأشرف، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، المجلد (١٠)، العدد (٣)، ص (٤٤٨- ٤٧٨)، العراق.

٣٤. الكواز، عدي غانم، ٢٠١٨، دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى، **مجلة الرافدين للعلوم الرياضية**، المجلد (٢١)، العدد (٦٧)، العراق.

٣٥. المصري، مروان، ٢٠٢٠، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، المجلد (١٦)، العدد (١)، ص (٦٥- ٨٢).

٣٦. مهدي، محمد صالح، و الحكيم، ليث علي يوسف، ٢٠١٥، العلاقة بين النسيان التنظيمي وتدهور المقدرات الوظيفية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط من العراق، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الكوفة، المجلد العاشر، العدد(٣٣)، العراق.

ج. المؤتمرات والندوات

١. أبو جامع، إبراهيم أحمد، ٢٠١٧، **درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة**، دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٤)، العدد (٤).

٢. الرميدي، بسام سمير، ٢٠١٨، **دراسة اهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم

العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (٢٠)، ص (٤٤-٥٤)، كلية السياحة والفنادق -جامعة مدينة السادات، مصر.

٣. شهاب، شهرزاد محمد، ٢٠١٠، **القيادة الإدارية ودورها في تأصير روابط العلاقات العامة**، دراسات تربوية، العدد الحادي عشر.

د. الكتب

١. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، ٢٠٠٠، **لسان العرب**، الطبعة الأولى، دار صادر للطباعة والنشر، المجلد (١٢)، بيروت - لبنان.

٢. بينيس، وارين، و تاونسند، روبرت، ١٩٩٦، **إعادة اختراع القيادة**، ترجمة دار شعاع للنشر العلمي، السنة الرابعة، العدد العاشر.

٣. خيري، أسامة، ٢٠١٣، **الجديد في القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان - الأردن.

٤. الساعدي، مؤيد، ٢٠١٧، **الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال- منظور سلوكي تمهيدي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

٥. العلاق، بشير عباس محمود، ٢٠١٠، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

٦. الكبيسي، عامر، ٢٠٠٤، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، الطبعة الأولى، دار مكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية - مصر.

٧. هندريش، فريتس، ٢٠٠٦، **القدرات القيادية الأربعة - قيادة الأفراد من خلال الطبيعة**، ترجمة سامر نصري، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض- المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A. Thesis &Dissertation

1. Danelon, Marilena, 2015, Ignorance Production And Corporate Science, A thesis of Master, **Queen's University,** Kingston- Ontario- Canada.
2. Ghasemy, Majid, 2017, Capabilities and Competencies Related to Leadership Performance Effectiveness in the Context of Change in Malaysian Higher Education Institutions, PhD Thesis, Faculty of Education, **University of Malaya/ Kuala Lumpur**.
3. Scott, Geoff, & Coates, Hamish, & Anderson, Michelle, 2008, Learning Leaders in times of change: Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education, **University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research**.

B. Journals, Periodicals & Articles

1. Ahamd Israr, &Gao Yongqiang & Hali, Shafei, Moiz, 2017, A Review of Ethical Leadership and Other Ethics- Related Leadership Theories, **European Scientific Journal**, Vol. (13), No.(29).
2. Akparep, John Yaw, & Jengre, Enock, & Mogre, Alisa Afusah, 2019, The Influence of Leadership Style on

Organizational Performance at Tumakavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana, **Open Journal of Leadership**, http://www.scirp.org/journal/oil.

3. Al- Khajeh, Ebrahim Hasan, 2018, Impact of Leadership Styles on Organizational Performance, **Journal of Human Resources Management Research**, Vol. 2018 (2018).
4. Andrews, Kelvin, 2019, Leadership capabilities in Fiji s civil service: perspectives of senior officials, **Asia Pacific Journal of Public Administration**, Vol. (41), No. (1), Pp. (48-55).
5. Anshar, Muhammad, 2017, The Impact of Visionary Leadership, Learning Organization and Innovative Behavior to Performance of Customs and Excise Functional**, International Journal of Human Capital Management**, vol. (1), no. (2), pp. (52-60).
6. Australian Public Service (APSA), 2010, Effective Leadership Diverse Workforce Capable Organizations and Workforce Employee Conditions APS Values, **At Bolsa de Valor s Guayaquil, Organization Science**, Vol. (4), No. (3).
7. Aven. T, & Steen. R, 2010, “The Concept of Ignorance in a Risk Assessment and Risk Management Context”, **Journal of University Stavanger**, Norway.
8. Bowles, Marcus S. & Harris, Jason, & Wilson, Paul T., 2016, Leadership Capabilities for Agile Organizations: Mining Leadership Frameworks Using Latent Dirichlet Allocation, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. (7), No. (11) November 2016.

9. Brunelle, Eric, && L' Ecuyer, Jean-Philippe, 2018, Looking for Direction, Inspiration, Hope and Faith: The Search for a Visionary Leader, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. (9), No. (9).
10. Caldwell, Cam, & Ichiho, Riki, & Anderson, Verl, 2017, Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility**, Journal of Management Development**, Vol. (36).
11. Chang, Tin-Chang, & Chang, Shu-Hui, 2011, Performance Implications of Knowledge Management Processes: Examining The Role of Infrastructure Capability and Business Strategy, **Article**, Expert Systems With Applications 38, Pp.(6170-6178).
12. Cirjevskis, Andrejs, 2019, The Role of Dynamic Capabilities as Drivers of Business Model Innovation in Mergers and Acquisitions of Technology- Advanced Firms, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, www.mdpi.com/journal/joitmc.
13. Congleton, Roger ,2001, Rational Ignorance, Rational Voter Expectations, and Public Policy: A Discrete Informational Foundation for Fiscal Illusion, **Article**, vol. (107), Pp. (35–64).
14. Eidan, Afrah, Rahim, 2019, Impact Core Competencies on Organizational Performance Study of its Application in Asia-Cell Communications Company in Babylon and Diwaniyah, **Journal of University of Babylon**, Pure and Applied Sciences, Vol. (27), No. (1).
15. Ekaningtias, Diah, 2016, Effect of Commitment, ethical Leadership And Attitude Towards The Performance of

Regional Work Unit In East Java Provincial Government, **Human Resource Management Research**, Pp. (40-44).

16. FengXu, &Benhua Xu, & Anderson, Verl, & Caldwell, Cam, 2019, Humility as enlightened leadership: a Chinese perspective, **Journal of Management Development**, https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0341.
17. Gaffney, Michael, & Faragher, Rhonda, 2010, Sustaining Improvement in Numeracy: Developing Pedagogical Content Knowledge and Leadership Capabilities in Tandem, **Mathematics Teacher Education and Development**, Vol. (12.2), Pp. (72-83).
18. Gandolfi, Franco, & Stone, Seth, 2018, Leadership, , Leadership Style, and Servant Leadership, **Journal of Management Research**, Vol. (18), No. (4), pp. (261- 269).
19. Goleman, Daniel, 2000, Leadership That Gets Results, **Harvard Business Review**, March- April 2000.
20. Gopinath, Mohan, & Nair, Abhijit, & Abraham, Dolphy M., & Gopinath, Chinnam Nayar, 2012, Was Hamlet a Level 5 Leader? A critical analysis, **Journal of English and Literature**, Vol. 3(8), Pp. (166-173).
21. Harvey, Michael G., & Novicevic, Milorad M., & Buckley, M.R., & Ferris, Gerald R. , 2001, A Historical Perspective On Organizational Ignorance, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. (16), No.(6), pp. (449-468).
22. Helfat, Constance E., & Peteraf, Margaret A., 2014, Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations Of Dynamic Capabilities, **Forthcoming Strategic Management Journal**, Vol.(32), Pp. (1243-1250).

23. Israildis, John, Siachou, Cook, Louise & Look, Russell, 2015, Individual Variables with an Impact on Knowledge Sharing: The Critical Role of Employees' Ignorance, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 19(6), Pp. (1109-1123).
24. Israildis, John,& Lock, Russell, & Cooke, Louise, 2013, Ignorance Management, **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, Vol.(1), No. (1), Pp.(71-85).
25. Khanifar, Hossein, & Pashaki, Mohammad Bagher Mohammadinejad, & Nazari Hossein & Ghaed Mohammad, 2012, A Study in Order to Provide a Model for the Management of Organizational Ignorance, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol.(2), No.(9), pp. (9424-9431).
26. Khanifar Hossein & Mojtaba Nik Aeen & Reihaneh Zarei, 2012, Pitfalls of Managing Organizational Ignorance and Way of Getting out of them**, Idel Type of Management**, Vol. (1), No. (2).
27. Kim Gimun & Shin, Bongsikm & Kim, Kyung Kyu, & Lee, Ho Geun, 2011, IT Capabilities, Process-Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance, **Journal of the Association for Information Systems**, Vol. (12), Issue (7), Pp. (487-517).
28. Laaksolahti Antti, 2005, Measuring Organizational Capabilities in the Engineering and Consulting Industry, **Journal of Southeast University (English Edition)**, Vol. (24), No. (2).
29. Lock R. *et al*., 2013, Facilitating Knowledge Sharing Through Ignorance Management: The Moderating Role of

Knowledge Processors, **Galatasaray University, Istanbul-Turkey**.

30. Lunardi Micheli Aparecida, 2019, Relationship between Leadership Style, Encouragement of Budgetary Participation and Budgetary Participation, **Journal of Management and Economics for Iberoamerica**, Vol. (35), No.(150), Pp.(27-37).
31. Mainemelis Charalampos; Kark Ronit & Epitropaki Olga, 2015, Creative Leadership: A Multi- Context Conceptualization, **The Academy of Management Annals**, Vol. (9), No. (1), pp. (393-482).
32. Malik Mushtaq Ahmad; Siddique Faisal & Hussain, Syed Nasir, 2018, Exploring the Development of Social Intelligence of Students During University Years, **Pakistan Journal of Education**, Vol. (35), No.(1), Pp. (43-58).
33. Misra Kishlaya, 2017, Developing Enlightened Leaders in an Organization, **Oakbook Business Review**, Vol. (3), No. (1), Pp.(19-27).
34. Moore W. E. & Tumin M. M., 1949, “Some Social Functions of Ignorance”, **American Sociological Review**, Vol.(14), No.(6) Dec.
35. Mukherjee Debmalya; Lahiri Somnath; Mukherjee Deepraj & Billing, Tejinder K., 2016, Learning Virtual Teams: How Do Social, Cognitive, and Behavioral Capabilities Matter? **Management Decision**, Vol. (50), No.(2), Pp. (273-290).
36. Odor HO, 2018, Knowledge Management, **Journal of Business & Financial Affairs, an open access journal**, Vol. (7).

37. Paulhus Delroy L. & Martin Carol L., 1987, Battery of Interpersonal Capabilities, **Journal of Personality and Social Psychology**, Pp. (354-365).
38. Proctor R. N., 2008, Agnotology: A Missing Term to Describe the Cultural Production of Ignorance, **Stanford University Press**, Stanford- California, Pp. (1-33).
39. Pun Kit Fai & Yiu Man Yin Rebecca, 2017, Management of Knowledge and Ignorance in the Context of Organizational Learning: A Research Agenda, **The West Indian Journal of Engineering**, Vol.(40), No.(1), Pp.(24-30).
40. Raudeliuniene Jurgita; Davidaviciene Vida & Jakubavicius Arturas, 2018, Knowledge Management Process Model, **The International Journal**, **Entrepreneurship & Sustainability Issues**, Vol. (5), No. (3).
41. Roberts Joanne, 2012, Organizational Ignorance: Towards a Managerial Perspective On the Unknown, **Article**, **North Umbria University**, UK.
42. Rosari Reni, 2019, Leadership Definitions Application For Lecturers Leadership Development, **Journal of leadership in Organizations**, Vol. (1), No. (1), Pp. (17-28).
43. Sadiku Matthew N. O.; Alam Shumon & Musa Sarhan M., 2019, Social Intelligence: A Primer, **International Journal Of Research- Granthaalayah**, A Knowledge Repository, Vol. (7), Iss. (9).
44. Samarakoon K. B., 2019, Leadership Styles for Healthcare, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Vol.(9).
45. Sitisyarah Kania; A. R. Aisyah & Wardiah Dessy, 2018, The Relationship of Transformational Leadership Style of

Principals and Participation of Teachers in MGMP with Mathematics Teachers Performance, **IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)**, Vol. (23).

46. Smithson Michael, 2008, The Many Faces and Masks of Uncertainty, in Bammer, **Uncertainty and Risk: Multidisciplinary Perspectives**, Pp. (13-25).
47. Tarihi MakaleGelis & Tarihi Makale Kabul, 2019, Spiritual Leadership, **Journal of Healthcare Management and Leadership**, Pp. (22-26).
48. Wen Tan Bee: Theresa C. F. HO; Kelana, Beni Widarman Yus; Othman Rafidah & Syed, Obed Rashdi, 2019, Leadership Styles in Influencing Employees Job Performances, **International Journal Of Academic Research In Business & Social Sciengess**, Vol. (9), No. (9), PP. (55-65).
49. Yesiltas Murat 2014, “The Effects of Role Ambiguity and Role Conflicts Experienced by Employees of Hotels on Their Customer Oriented Pro-Social Service Behaviors”, **The Macrotheme Review: A Multidisciplinary Journal of Global Macro Trends**, Pp.(34-45).
50. Yeung Arthur K. & Ready Dougles A., 1995, Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations, **Human Resource Management**, Vol. (34), No. (4), Pp. (529-547).
51. Yousef Al-Taiehagym Sultan & Alhadrawi Baqer Khudhair Abdul Al-Abbas, 2015, The Chameleon Organization Assumptions and Features **Digital Age Organization**, No(2).

52. Zack, Michael H., 1999, Managing Organizational Ignorance, **Knowledge Directions**, Vol.(1), Pp. (36-49.

C. Conferences

1. Carvalho Eduardo Gomes; Ferreira, Cassiano de Andrade; Gandia, Rodrigo Marcal & Sugano Joel Yutaka, 2015, Open Innovation: A First step to Integrate Knowledge and Ignorance Management, **National Meeting on Production Engineering: Global Perspectives for Production Engineering**, Fortaleza- Brazil.
2. Roberts Joanne, 2009, From Knowledge Management to Ignorance Management **International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC), April 2009, Amsterdam- The Netherlands**.

D. Books

1. Barbosa Ferreira, Jorge Antonio, & Coelho, Arnaldo, & Weersma, Laodiceia Amorim, 2019, **The Mediating Effect of Strategic Orientation, Innovation Capabilities and Managerial Capabilities among Exploration and Exploitation , Competitive Advantage and Firms Performance**, Contadina y Administration 64 (1) Especial Innovation, 1-25.
2. Durkin, Danni, & Earle, Carey, 2010, **The Power of Magnetic Leadership: it’s Time to Get R.E.A.L** ,Create space Indecent publishing platform.
3. Hajric, Emil, 2018, **Knowledge Management: System and practices, A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization**.

4. Hazy James K., 2004, **Leadership in Complex Systems: Meta-Level Information Processing Capabilities that Bias Exploration and Exploitation**, The George Washington University.
5. **Oxford English Dictionary** (OED) 2003, Oxford University Press, Oxford.
6. Petrides, K.V., 2011**, Ability and Trait Emotional Intelligence In T. Chamorro-Premuzic A. Furnham & S. von Stumm (Eds.)**, The Blackwell- Wiley handbook of individual differences, New York: Wiley, Pp. (656-678).
7. Pynchon, Thomas, 1984, Slow Learner: Early Stories, Little Brown, **Boston, MA**.
8. Unsar Sinan, 2014, **Leadership and Communication- A case from Glass**, Textile and Apparel Sector in Turkey, Contributions to Management Science, Turkey.

E. Website (Internet)

1. Bakken, Tore, &Wiik, Eric, Lawrence, 2017, Ignorance and Organization Studies, https://doi.org/10.1177/017084061770931.
2. Climent, Carla Martinez, & Garcia, Maria Rodriguez, &Zeng, Juying, 2019, Ambidextorus Leadership, Social Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance, www.mdpi.com/journal/sustainability.
3. Islam, Talat, & Ahmed, Ishfaq, & Ali, Ghulam, 2018, Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification-poor working condition and workload, Leadership in Health Services, https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006.

4.John C. , Maxwell, 2011, The 5 Levels of Leadership: proven steps to maximize your potential, http://www.amazon.com/The-Levels-Leadership-Maximize-Potential/dp/159995365x.
5.Knudsen, Morten, &Bakken, Tore, &Gronbaek, Justine, 2019,Organized ignorance: The practices and politics of the organization of ignorance, www.ephemerajournal.org.
6.Nazim, Javeria, &Fredrich, Brian, 2017, What are the Most Important Capabilities/ Competencies for Managers Who Lead People?, Cornell University ILR School, http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/172.
7.Ones, Deniz S., &Dilchert, Stephan, &Viswesvaran, Chockalingam, 2012, Cognitive Abilities, New York, https://www.reseachgate.net/publication/285935869.
8.Parker, Kim, 2016, Ability; Capability; Capacity and Competence, Proudly powered by Word press, www.theknowledgeeconomy.bolg/2016/04/12/ability-capability-capacity-and-competance.
9. Sajjad, Nazir, & Wang, Qun, & Ali, Asadullah Muhammad, &Khaqan, Zeb, &Amina, Shafi, 2019, Influence of Transformational Leadership on Employees Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes, www.mdpi.com/journal/sustainability.
10. Salicru, Sebastian, 2018, Ten leadership Capabilities for 2018 and Beyond, https://www.researchgate.net/publication/323995233.

11. Samul, Joanna, 2020, Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace, www.mdpi.com/journal/sustainability.
12. The Five Key Capabilities of Effective Leadership, The Business School for the World, https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/the-five-key-capabilities-of-effective-leadership-10441.
13. The Four Capabilities of Leadership, URL:www.saylor.org/bus208.
14. Ulrich, Dave, & Smallwood, Norm, 2004, Capitalizing on Capabilities, Harvard Business Review, www.hbr.org.